

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vyhodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku
Competitiveness Evaluation of a Manufacturing Company

Student: Markéta Kysučanová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Kysučanová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Téma: **Vyhodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku**
Competitiveness Evaluation of a Manufacturing Company
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti
 3. Aplikace vybraných metod
 4. Posouzení výsledků a vypracování návrhů a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2012. 679 p. ISBN 978-0-273-75336-0.
- MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

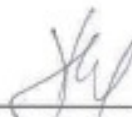
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh vypracovala samostatně a všechny využití zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

Ve Valašském Meziříčí dne 6. 5. 2016

Markéta Kysučanová
.....
Markéta Kysučanová

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Anně Oplatkové, Ph.D. za pomoc při zpracování bakalářské práce. Současně chci poděkovat společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. za poskytnutí potřebných informací k vypracování této práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti	7
2.1	Konkurence, konkurenceschopnost	7
2.1.1	Pojetí konkurence	9
2.1.2	Typologie konkurence	13
2.2	Konkurenční výhoda	14
2.3	Okolí podniku	15
2.4	Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti	16
2.4.1	PEST analýza	16
2.4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	18
2.4.3	SWOT analýza	20
2.5	Finanční zdraví podniku	21
2.5.1	Ukazatele rentability	22
2.5.2	Ukazatele likvidity	23
2.5.3	Ukazatele zadluženosti	24
3	Aplikace vybraných metod	26
3.1	Charakteristika společnosti JELÍNEK	26
3.1.1	Základní údaje o firmě	26
3.1.2	Historie společnosti	27
3.1.3	Současnost	28
3.2	PEST analýza	29
3.2.1	Politicko-legislativní faktory	30
3.2.2	Ekonomické faktory	31
3.2.3	Sociálně-demografické faktory	34
3.2.4	Technicko-technologické faktory	36
3.2.5	Shrnutí	36
3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil	37
3.3.1	Nově vstupující firmy	37
3.3.2	Nebezpečí substitučních výrobků	38
3.3.3	Vyjednávací síla zákazníků	39
3.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	39
3.3.5	Konkurence v odvětví	40

3.3.6	Shrnutí	41
3.4	SWOT analýza.....	42
3.4.1	Silné stránky	43
3.4.2	Slabé stránky	43
3.4.3	Příležitosti.....	43
3.4.4	Ohrožení	44
3.4.5	Shrnutí	44
3.5	Finanční zdraví podniku	44
3.5.1	Konkurenční srovnání vývoje tržeb a výsledku hospodaření.....	45
3.5.2	Ukazatele rentability	46
3.5.3	Ukazatele likvidity	47
3.5.4	Ukazatele zadluženosti	48
3.5.5	Shrnutí	49
4	Posouzení výsledků a vypracování návrhů a doporučení	50
4.1	Posouzení výsledků	50
4.2	Návrhy a doporučení	53
5	Závěr	55
	Seznam použité literatury.....	57
	Seznam zkratk	61
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti zvoleného podniku. Jak již tento název napovídá, bude se zde pojednávat o konkurenceschopnosti podniku. Analýza konkurenceschopnosti je prováděna prostřednictvím různých metod, jako jsou např. PEST analýza, SWOT analýza, metoda 4C, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza konkurence a další.

V dnešní rozvinuté ekonomice je pro firmy velmi obtížné uspět na trhu. Neustálé změny v legislativě, rychlý vývoj nových technologií a velké množství firem na trhu jsou aspekty, které komplikují podnikatelskou činnost. Pro firmy je důležité nalézt konkurenční výhodu, díky které by podniky mohly lépe čelit svým soupeřům. Pokud chce být podnik konkurenceschopný a obstát na trhu, měl by být inovativní, mít dobré vztahy jak se zákazníky tak i dodavateli a znát svou konkurenci. Je potřeba nesoustředit se pouze na tržby, ale především mít snahu co nejlépe uspokojit potřeby a přání zákazníků. Také kvalita výrobků je v podnikání důležitým aspektem, který by měl stát na prvním místě při podnikatelských aktivitách.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit dle zvolených metod konkurenceschopnost společnosti Jelínek. Následně budou vypracovány návrhy a doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti a posílení tržní pozice podniku.

Metody konkurenceschopnosti byly vybrány dle zkoumaného prostředí. PEST analýza zkoumá vlivy makrookolí, jedná se o politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické. Porterův model pěti konkurenčních sil zkoumá vlivy mikrookolí, a to z hlediska pěti sil, kterými jsou nová konkurence, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, firmy vyrábějící substituční výrobky a nakonec stávající konkurence na trhu. SWOT analýza hodnotí jak vnitřní tak i vnější aspekty, a to silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Finanční zdraví podniku bylo zvoleno z důvodu zhodnocení finanční situace podniku, neboť ho lze zařadit jako důležité hledisko z pohledu konkurenceschopnosti.

Bakalářská práce bude rozčleněna do tří kapitol. V první kapitole budou nejprve objasněny pojmy konkurence a konkurenceschopnost, jejich pojetí a typologie. Dále bude zmíněna konkurenční výhoda a okolí, které podnik obklopuje. V kapitole budou taktéž podrobně charakterizovány vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti, kterými jsou PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a v neposlední řadě také vybrané ukazatele finanční analýzy. Finanční zdraví podniku bude analyzováno prostřednictvím vybraných ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti.

Ve druhé kapitole bude nejdříve charakterizována společnost Jelínek, bude zde popsána její historie a také současnost. Dále následuje analýza konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti společnosti na základě metod popsaných v první kapitole.

Třetí kapitola shrnuje výsledky zvolených metod hodnocení konkurenceschopnosti a navrhuje opatření, která by mohla přispět ke zlepšení postavení společnosti na trhu.

2 Teoretická východiska vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti

2.1 Konkurence, konkurenceschopnost

Konkurence

Podle slovníku cizích slov se pojem konkurence označuje jako soupeření, soutěžení nebo taktéž projev hospodářské soutěže. Termín konkurence se neobjevuje pouze v oboru ekonomiky, ale také v odvětví jako jsou politika, etika, kultura a mnoho dalších.

„ ... konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí však splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem;*
- musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).“ (Mikoláš, 2005, s. 65)*

Dle Jakubíkové (2008, s. 86) *„konkurence je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jim mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky aj.“*

Dvořáček (2012, s. 45) říká, že: *„konkurenty jsou nejenom ty podniky, které působí na stejných trzích se stejnými nebo podobnými produkty, ale všichni, kdož usilují o výdaje spotřebitelů. Je nutné znát silné a slabé stránky konkurentů, jak je to jen možné.“*

Úspěšný podnik přitahuje více konkurentů. V krátkém horizontu jsou nejvíce nebezpečnými konkurenty ty firmy, které se podniku nejvíce podobají, a tedy zákazníci nemohou rozpoznat rozdíl mezi těmito společnostmi. V dnešní době není konkurence pouze mezi samotnými produkty, které firmy vyrábějí. Ale je také mezi tím, co přidává na hodnotě zákazníkovi, je to např. forma balení, služeb, reklama, poradenství zákazníkům, financování, dodací uspořádání, skladování a další faktory. Důležitější je zaujmout své zákazníky a splňovat jejich požadavky než sledovat své konkurenty a podrobně je analyzovat a napodobovat. (Kotler, 2003)

Konkurence se objevuje jak v ziskovém tak i v neziskovém sektoru. Příkladem konkurence v neziskovém sektoru mohou být:

- soukromé kliniky a státní nemocnice,
- galerie a muzea,
- města a obce,

a mnoho dalších. (Dvořáček, 2012)

Konkurenceschopnost

Ve slovníku cizích slov je termín konkurenceschopnost definován jako schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními.

Mezi podoby podnikatelského potenciálu patří konkurenceschopnost, která by se měla prezentovat všeobecnými charakteristikami potenciálu a speciální charakteristikou. Všeobecnými charakteristikami potenciálu se rozumí pravděpodobnostní změna. Ta způsobuje odpor, ale také může vést k získání nového potenciálu firmy. Speciální charakteristiku lze popsat jako konkurenty na straně nabídky, tedy dodavatelé nebo na straně spotřeby, tedy spotřebitelé. (Mikoláš, 2011)

Konkurenceschopnost je úzce spojena s globalizací, a závisí na mnoha faktorech např. na zvětšujících trzích, nárůstu počtu podnikajících firem, rozšiřování informačních a zlepšování komunikačních technologií a zvyšování úsilí o sjednocení pravidel hospodářské soutěže. V globalizaci se zvyšování konkurenceschopnosti realizuje pomocí různých politik na podnikové i národohospodářské úrovni. (Dvořáček, 2012)

Konkurenceschopnost podniku nelze hledat pouze ve finančním zdraví, inovacích nebo v síle marketingu, ale je nutné ji zkoumat z jiných pohledů, např. z pohledu podnikové suverenity, integrity, identity a mobility. Všechny tyto pojmy jsou složkami konkurenčního potenciálu a model, který se zabývá těmito pojmy, se nazývá IDINMOS.

Identita je vymezena jako objevení a porozumění role, poslání a vlastního obrazu firmy. Jde především o nalezení vlastní osobnosti firmy v porovnání s okolním světem. V současnosti se identita stává klíčovým faktorem konkurenceschopnosti firmy. Na integritu podniku lze nahlížet dvěma pohledy. Prvním pohledem je flexibilita firmy popsána jako vlastní identita jednotlivých pracovníků či složek firmy, ale na druhé straně je individuální identita sdružena v jeden celek, tedy firmu. Mobilitu lze charakterizovat jako potenciál firmy a možnost reakce

na změnu jak uvnitř tak vně podniku. Jedná se o schopnost adaptace a rozvoje organizace. Suverenita znázorňuje pozici organizace v podnikatelském prostředí. O suverénní organizaci se jedná, pokud podnik může rozhodovat o vývoji a také tyto rozhodnutí efektivně realizovat.

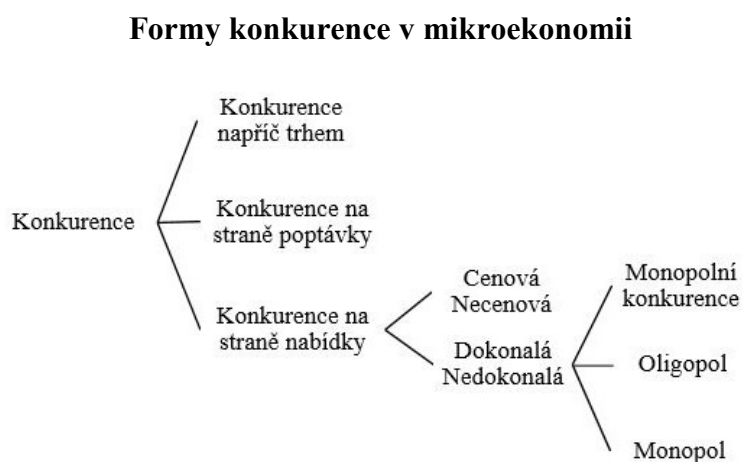
Výše uvedené charakteristiky se v konkurenčním prostředí projevují ve firmě např. v podobě designu, podnikové kultury, celkovému chování, komunikaci vně i uvnitř firmy apod. Jsou-li tyto charakteristiky ve firmě nevyzrálé, vzniká riziko zániku podnikatelské jednotky. Tento důsledek pak není zaměřen pouze na věřitele, zaměstnance či obchodní partnery, ale také proti vlastníkům, tedy samotné firmě. (Mikoláš, 2005)

2.1.1 Pojetí konkurence

Mnoho autorů z odlišných oborů může chápat konkurenci různými způsoby. V kapitole nalezneme pojetí konkurence dle mikroekonomie a následně pak pojetí konkurence dle marketingu. Obě tato pojetí budou podrobně charakterizovány.

Pojetí konkurence v mikroekonomii

Obr. 2.1



Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláše (2005, 66 s.)

Z mikroekonomického hlediska má konkurence mnoho forem a projevů, obvykle se však vymezuje jako konkurence napříč trhem. Podstatou mikroekonomické teorie je zkoumání chování organizace v konkurenčním prostředí.

Jak znázorňuje obr. 2.1, konkurenci můžeme dle mikroekonomie členit na tři celky.

1. Konkurence napříč trhem – střet poptávky s nabídkou vyvolává protichůdné stanovisko.

Výrobci mají snahu prodat své výrobky s největším ziskem, zatímco zákazníci chtějí

nakoupit co nejvíce zboží za nejnižší cenu. Rovnováha mezi nabídkou a poptávkou nastane kompromisem mezi nabídkou a poptávkou.

2. **Konkurence na straně poptávky** – cílem spotřebitelů je nakoupit mnoho zboží za nejnižší ceny. Pokud poptávka převyšuje nabídku, tak tato konkurence se zvyšuje a vede k růstu ceny výrobků a služeb.
3. **Konkurence na straně nabídky** – výrobci se snaží o maximalizaci zisku tím, že usilují o největší prodej svých výrobků a služeb. Větší poptávka než nabídka způsobuje pokles ceny. Konkurenci na straně nabídky dále dle obr. 2.1 členíme na cenovou, necenovou a dokonalou, nedokonalou.
 - a. **Cenová a necenová konkurence** – v praxi se cenová a necenová konkurence na trhu propojuje a doplňuje. Podstatou využití cenové konkurence je snižování cen produkce s cílem zvýšit prodej. Necenová konkurence usiluje o maximalizaci prodeje prostřednictvím nových technologií, diferenciaci výrobků, inovací a především zvýšením kvality.
 - b. **Dokonalá a nedokonalá konkurence** - dokonalou konkurenci lze popsat jako mnoho konkurentů na straně nabídky, poptávky i napříč trhem. Nedokonalá konkurence se objevuje ve formě monopolní konkurence, oligopolu a monopolu. Monopolní konkurence má na trhu mnoho výrobců, kteří vyrábí jeden diferencovaný výrobek. Oligopol představuje malý počet prodávajících, kteří nabízejí určitý produkt na trhu, a u monopolu je jeden výrobek prodáván více zákazníkům pouze jedním dodavatelem. (Mikoláš, 2005)

Pojetí konkurence v marketingu

Marketing nazírá na konkurenci různými teoriemi, kterými např. jsou Porterova teorie pěti konkurenčních sil, Síly v konkurenční strategii dle J. Jirásky, Porterovy generické konkurenční strategie, teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera,

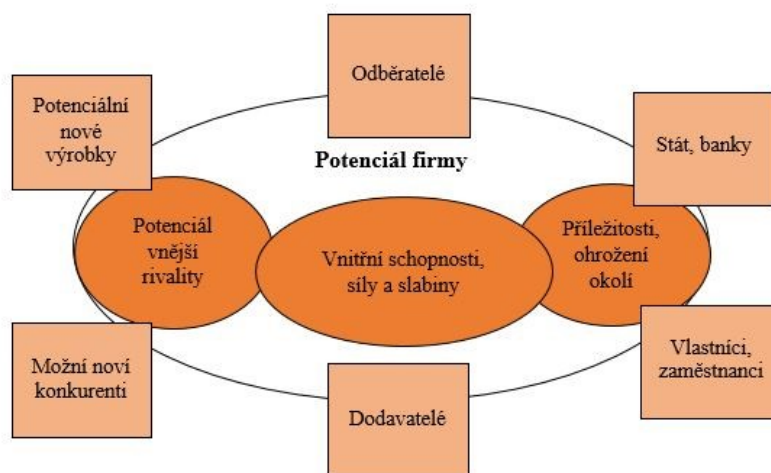
1. **Porterova teorie pěti konkurenčních sil** bude podrobně charakterizována v podkapitole 2.4.2.
2. **Síly v konkurenční strategii dle J. Jirásky**

Porterova teorie pěti konkurenčních sil je v souvislosti k utváření konkurenční strategie sil rozšířena J. Jiráskem, který v koncepci vytyčuje vnitřní a vnější oblast sil. Mezi vnější síly

jsou zahrnuté subjekty, jako jsou dodavatelé, odběratelé, potenciální konkurenti, možné výrobky jiných producentů, vlastníci podniků, pracovníci, stát a banky. Konkurenční síly vnitřní začleňují silné a slabé stránky podniku, příležitosti, ohrožení, schopnosti a možnost vnější rivality podnikatelské jednotky. Model J. Jiráska je znázorněn na obr. 2.2. Z modelu je zřejmé, že rozšíření oproti Porterové teorii pěti konkurenčních sil je především o vliv vnějších faktorů ve vnitřním prostředí firmy.

Obr. 2.2

Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráska



Zdroj: vlastní zpracování dle Z. Mikoláše (2005, s. 72)

3. Porterovy generické konkurenční strategie

Mezi jeden z nejdůležitějších kroků pro všechny organizace patří navržení podnikové strategie na základě analýzy konkurence. Uhájení pozice na trhu, úspěšné odolávání konkurenčním silám a vysoká rentabilita vloženého kapitálu jsou cíle, kterých se každá podnikatelská jednotka snaží dosáhnout. M. E. Porter uvádí tři generické strategické přístupy k předechnání konkurence v daném odvětví, jsou jimi strategie nízkých nákladů, diferenciací a specializace. Firmy by se měly zaměřit pouze na jednu vybranou strategii, ke které budou směřovat a věnovat jí veškerou pozornost. Schématické znázornění tří generických strategií nalezneme v tab. 2.1.

Tab. 2.1

Porterovy generické konkurenční strategie

Strategická výhoda jako ... Strategická výhoda ...	jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
v celém odvětví	DIFERENCIACE	STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ
jen v určitém segmentu	SPECIALIZAČNÍ STRATEGIE	

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláše (2005, s. 73)

Strategie nízkých nákladů může na počátku zavedení způsobit velké vynaložení zřizovacích výdajů na nákup moderních technologických zařízení z důvodu zbavení se zastaralého vybavení. Cílem strategie je snižování přímých a režijních nákladů, nákladů na výzkum a vývoj, na propagaci, ale zároveň dodržování sortimentu služeb a kvality. Pokud je strategie úspěšná, firma realizuje vyšší výnosy než její konkurenti a tyto výnosy mohou být dále investovány do moderních technologií a dalších zlepšení.

Diferenciaci lze vysvětlit jako snahu podniku vyprodukovat unikátní výrobek či službu prostřednictvím odlišení se v kvalitě a především ve značce. Firmy se opírají o fakt, že jejich značka je známá a zákazníci si uvědomují její kvalitu. Tato skutečnost dovoluje podnikatelským jednotkám zvýšit cenu, aniž by poklesla poptávka po daném produktu. Diferenciace firmě může zajistit nadprůměrné výnosy v odvětví, ale velkým rizikem je napodobení značky nebo výrobků, což se v dnešní době stává stále častějším jevem.

Specializační strategie se zaměřuje na určitý soubor odběratelů. Cílem strategie je soustředění se na menší objekty trhu, které velké firmy přehlíží. Firma má snahu být nejlevnější a lepší než konkurence v oboru a mít schopnost co nejúčinněji plnit stanovený strategický cíl. U specializační strategie může docházet k maximalizaci diferenciaci, k vynaložení minimálních nákladů nebo popřípadě k oběma variantám.

4. Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera

Při konkurenční strategii tržních pozic P. Kotler vymezuje čtyři pozice konkurence (vedoucí firma na trhu, tržní vyzyvatel, následovatel a výklenkář) a k nim přiřazuje odpovídající strategie. Vedoucí firma na trhu představuje zásadní postavení dodavatele na trhu. Dodavatel si může diktovat tržní podmínky a předejít konkurenty např. vytvářením nových výrobků či služeb, propagací či úpravou ceny. Tržním vyzyvatelem se nazývají firmy, jejichž postavení

není výsadní, ale i zde existuje výrazný vliv firmy na tržní prostředí. Podnikatelská jednotka se snaží vyhledávat slabé stránky konkurentů, ať už v oblasti cen či služeb a zaútočit na ně. Následovatelem je pojmenována tržní pozice, kdy má firma menší podíl na trhu a má snahu se vyhýbat soutěži mezi konkurenty. Obvykle napodobuje vedoucí firmu s novými výrobky, vylepšením služeb zákazníkům či změnou ceny. Výklenkářem jsou nazývány firmy, jež se zaměřují na pokrytí částí trhu, které nejsou pro velké firmy zajímavé. Organizace se taktéž vyhýbají konkurenčnímu boji a snaží se zaměřit svou podnikatelskou aktivitu na segmentaci trhu, na vybraný okruh zákazníků či na výrobu speciálních modelů výrobků. (Mikoláš, 2005)

2.1.2 Typologie konkurence

Důsledek vývoje tržního prostředí, tedy vývoj v čase, vědě, technologiích, informatiky a kybernetického prostoru přináší nové znalosti o konkurenci. To je také důvod, proč vznikly různé druhy a typy konkurence. Vznik konkurenčního prostředí, jednotlivých konkurentů, konkurence a konkurenceschopnosti podniku se vztahuje k marketingovým teoriím a poznatkům. Prostřednictvím analýzy informačních zdrojů lze typologii konkurence rozčlenit podle různých měřítek.

Podle rozsahu konkurenčního působení distributorů lze konkurenci rozčlenit na globální, alianční, národní a meziodvětvovou. Globální konkurenci je možno svým rozsahem chápat jako celosvětovou, která zasahuje dle míry otevřenosti a uzavřenosti na veškeré národní prostory trhu. Alianční konkurence působí pouze na nadnárodní tržní prostory a seskupení, která je účelově vytvářena jako ekonomická sdružení určitých států. Národní konkurence může působit jen na území jednoho státu dle makroekonomických i mikroekonomických předpisů. Meziodvětvová konkurence je uváděna jako souhrn konkurentů, kteří působí v různém odvětví. A zároveň zahrnuje konkurenty, kteří mají snahu přecházet z jednoho odvětví na druhé. Odvětvová konkurence zahrnuje konkurenty pouze v jednom odvětví. Komoditní konkurencí se rozumí soupeři, kteří produkují nebo prodávají stejné nebo podobné komodity.

Konkurence podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí obsahuje čtyři úrovně nahraditelnosti, a to konkurenci značek (příkladem může být prodej různých značek praček podobné cenové kategorie), konkurenci odvětvovou (např. všichni výrobci televizorů na trhu), konkurenci formy (jedná se např. o zabezpečení přepravy segmentu různou dopravou) a konkurenci rodu (producenti, kteří chtějí kompletně uspokojit zákazníka pomocí služeb) – příkladem je producent, který chce pomocí služeb komplexně obsluhovat tržní segment.

Konkurenci dle stupně organizace a propojitelnosti do aliancí lze členit na monopol, kartel, syndikát a trust.

- monopol – jedná se o konkurenci, která určuje největší úroveň vzájemného propojení, cílem je vybudovat dominantní tlak na odběratele v podnikatelském odvětví,
- kartel – konkurence, jež skrze vzájemné dohody rozčlenila prostor trhu na segmenty, ve kterém si soupeři nekonkurují cenou ani značkou,
- syndikát – je definován jako dohoda určitých soupeřů, kde je uplatněno sloučení nejen tržních prostor a ceny, ale také strategie k omezení ostatních konkurentů,
- trust – lze prostřednictvím dohody soupeřů oddělit prostor trhu, sjednotit ceny a strategii a zároveň zajistit společnou investiční politiku kapitálu.

Typologie konkurence může směřovat k utváření vůdčích firem, které upřednostňují své zájmy a usilují o potlačení hodnot a práv. Vůdčí firmy mohou být hrozbou nejen pro ostatní soupeře, ale také pro všechny subjekty vyskytující se na trhu. (Čichovský, 2002)

2.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu lze označit jako možnost organizace uskutečnit cokoli jiným způsobem než konkurence. Obecně platí, že podnik, který chce uspět na trhu, musí vymýšlet stále nové výhody, kterými by předešel konkurenci. Každá konkurenční výhoda musí zákazníkovi přinést nějaký užitek. Spokojenost zákazníků může pro firmu znamenat větší opakovanost nákupů a následně pak i vyšší ziskovost. (Kotler, 2012)

Nalezení konkurenční výhody vede jak k úspěchu, tak i k neúspěchu organizace. Společnosti mohou stavět svou konkurenční výhodu na mnoha faktorech, například se zaměřit na kvalitu, rychlost, bezpečnost, služby, design a spolehlivost, na nižší náklady a nižší cenu oproti konkurenci. Tyto faktory se nejčastěji v praxi kombinují za cílem získání co největší konkurenční výhody. Jednou z podob konkurenční výhody může být to, že lze za rovnocenné výrobky požadovat nižší cenu než konkurence. Nebo také poskytnutí speciálních služeb, které kompenzují vyšší cenu na trhu. Většina konkurenčních výhod je dočasná, tedy netrvá dlouho, než ji konkurence napodobí. (Kotler, 2003; Kislingerová, 2008)

Společnost může dosahovat různých druhů konkurenční výhody, jako např. nákladové, diferenciační nebo marketingové výhody. Pokud má firma nižší náklady než konkurence a tedy i nižší cenu, jedná se o nákladovou výhodu. Diferenciační výhoda se vyznačuje zvýšením uspokojení zákazníků odlišením, ať už v nabízených doplňkových službách, či pozměněním

některých částí výrobků aj. Prostřednictvím marketingových činností lze dosáhnout marketingové výhody např. v oblastech prodeje, distribuci, povědomí o značce výrobku a další. (Kozel, 2006)

2.3 Okolí podniku

Každou podnikatelskou jednotku obklopuje okolí, ve kterém působí. Okolí členíme na vnitřní, objevuje se uvnitř podniku, a vnější. Obr. 2.3 znázorňuje schéma rozdělení okolí. Pro organizace je znalost podnikového okolí důležitá z hlediska pochopení vztahů s okolím, možnosti přizpůsobení a schopnosti ovlivňování okolí.

Vnitřní okolí podniku je tvořeno souborem sil, které mají vliv na řízení organizace. Je zaměřeno na analýzu silných a slabých stránek podniku ve vztahu ke konkurenci. Pomocí Goldrattovy teorie omezení lze identifikovat síly, které nejvíce ovlivňují podnik. Teorie je zaměřena na cíl podniku, který je stanoven vlastníkem firmy a veškeré rozhodnutí je zvažováno dle dopadu na tento cíl. Teorii omezení lze nazvat jako snahu o neustálé zlepšování v různých oblastech podnikatelské jednotky.

Faktory vnějšího podnikového okolí působí na strategickou pozici podniku a formulují příležitosti a ohrožení v daném odvětví. Na vnější okolí lze nahlížet jako na okolí specifické a všeobecné. Specifické okolí působí pouze na určité odvětví, ale všeobecné okolí má stejný vliv na chování všech podnikatelských subjektů. Vnější okolí podniku lze členit na makrookolí a mikrookolí.

Do makrookolí lze zahrnout faktory, které mohou mít významný vliv na podnik, ale sám podnik je ovlivnit nemůže. K zjištění vlivu makrookolí se využívají různé metody. Jednou z nich je analýza PEST, která bude podrobně popsána v podkapitole 2.4.1. Druhou je metoda 4C, která je využívána pro analýzu faktorů globalizace. Cílem uvedených metod je zajistit, aby se vrcholoví manažeři více zabývali vlivem makrookolí a tím lépe analyzovali vznikající hrozby a příležitosti.

Mikrookolí je představováno faktory, které podnik může ovlivnit a analyzovat. Vliv mikrookolí se zjišťuje na základě analýzy odvětví se zaměřením na konkurenční prostředí. Cílem analýzy mikrookolí je nalézt faktory a síly, které způsobují atraktivitu či neatraktivitu odvětví. Vývoj a především trendy v odvětví jsou příčinou různého působení na jednotlivé organizace nebo skupiny organizací. Součástí analýzy mikrookolí je mimo jiné Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která je popsána v podkapitole 2.4.2. Analýza konkurenčního profilu soupeřů, která navazuje na Porterův model pěti konkurenčních sil. (Sedláčková, 2006)

Obr. 2.3



Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáčka (2012, s. 3)

2.4 Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti

Pokud chce firma hodnotit svou konkurenceschopnost, musí si zvolit některou z mnoha metod. Již existuje mnoho metod a je jen na manažerech, které si zvolí. Při zpracování bakalářské práce byly zvoleny analýza PEST, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a také zhodnocení finančního zdraví podniku. PEST analýza patří mezi metody, které se zabývají prvky makroprostředí. Porterova analýza pěti konkurenčních sil, zaměřena na analýzu odvětví, se zabývá prvky mikroprostředí. Analýza SWOT, patří mezi základní analýzy, je zaměřena na hodnocení jak mikroprostředí, tak i makroprostředí. Pro hodnocení finančního zdraví podniku byly zvoleny pouze některé ukazatele finanční analýzy.

2.4.1 PEST analýza

Název PEST označuje zkratku čtyř písmen, které znázorňují P – politicko-legislativní faktory, E – ekonomické faktory, S – sociálně-demografické faktory a T – technicko-technologické faktory. Analýza PEST zahrnuje prvky makrookolí, které různým způsobem ovlivňují podnikatelskou činnost. Důležitost jednotlivých prvků se může odlišovat pro různé odvětví, organizace a situace. V dnešní době existují obměny PEST analýzy a jsou to např. PESTLE, SLEEPTE, SLEEP, které jsou rozšířeny o další faktory, které ovlivňují podnik. Tato práce se zaměřuje pouze na základní analýzu PEST. V tab. 2.2 nalezneme příklady faktorů PEST analýzy.

Cílem PEST analýzy je nalézt a rozlišit faktory, které jsou pro konkrétní společnost významné. Je důležité faktory průběžně sledovat a vyhodnocovat, neboť je jisté, že se tyto faktory budou v čase měnit. Dále musíme rozlišit ty faktory, které působí na veškeré

organizace stejně, a které odlišně, neboť ty mohou změnit konkurenční postavení podniku. (Dvořáček, 2012; Sedláčková, 2006)

Tab. 2.2

Příklady faktorů PEST analýzy

Politicko-legislativní	Ekonomické
<ul style="list-style-type: none"> • Politická stabilita • Daňová politika • Státní regulace • Ochrana životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj HDP • Inflace • Úrokové míry • Nezaměstnanost
Sociálně-demografické	Technicko-technologické
<ul style="list-style-type: none"> • Demografický vývoj • Změny životního stylu • Přístup k práci a volnému času • Vzdělání obyvatelstva 	<ul style="list-style-type: none"> • Celkový stav technologie • Změny technologie • Nové objevy • Rychlost zastarávání

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáčka (2012, s. 10)

Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory mohou pro podnik znamenat jak příležitosti, tak i ohrožení. Politická omezení, která jsou vytyčena prostřednictvím různých předpisů, zákonů (daňových, protimonopolních, a dalších), státních regulací, cenové politiky, ochrany životního prostředí a dalších omezení, se týkají všech podnikatelských jednotek podnikajících na určitém státním území. Existence těchto omezení stanovuje prostor pro podnikání, ale dochází také k ovlivnění samotného podnikání, což může ovlivnit řízení a rozhodování v budoucnu.

Legislativní faktory zahrnují právní předpisy, a to jak základní (pracovní, trestní, občanské a obchodní právo), tak i specifické (regulace cen a hospodářské soutěže, investiční pobídky a kontrola znečišťování životního prostředí).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik se při svém rozhodování musí řídit vývojem makroekonomických trendů. Základními faktory makroekonomického okolí jsou míra ekonomického růstu, inflace, úroková míra, směnný kurz, výše HDP, nezaměstnanost a další. Mezi výše jmenovanými faktory existují vzájemné vazby, a proto je nelze prezentovat odděleně.

Úspěšnost organizace na trhu je ovlivněna mírou ekonomického růstu, tedy vývojem ekonomiky v určitých státech. Ekonomický růst přináší vyšší spotřebu, a tím zvyšuje příležitosti, ale také ohrožení pro firmy. Míra inflace patří mezi základní ukazatele ekonomické stability. Pokud bude inflace vysoká, může se to negativně odrazit v investičních činnostech. Devizový kurz je dalším faktorem, který ovlivňuje podnik, a to především na zahraničních trzích.

Sociálně-demografické (kulturní) faktory

Sociálně-demografické faktory zachycují účinky spojené s životem a strukturou obyvatelstva. Mezi sociální a demografické faktory můžeme zařadit např. věkovou strukturu, pohlaví a vzdělání obyvatelstva, přerozdělování příjmů ve společnosti, životní styl a další. Výše uvedené faktory jsou výsledkem kulturních, demografických, náboženských, etických a dalších podmínek života člověka. Faktory sociálně-demografické jsou také v neustálém vývoji, ke kterým musí organizace přihlížet. Znalost trendů může vést k dosažení náskoku před konkurencí.

Technicko-technologické faktory

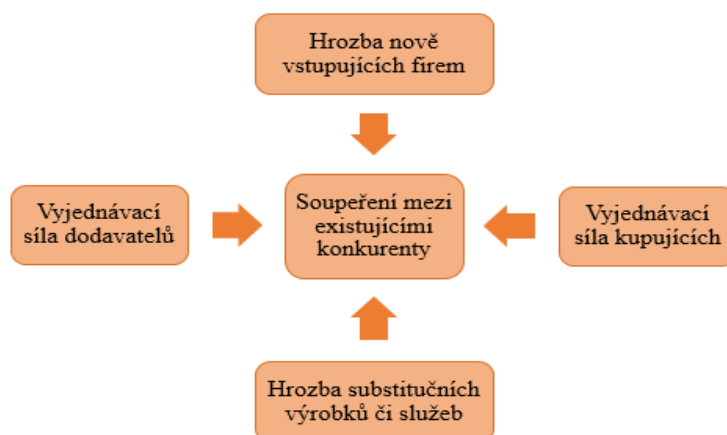
Pokud chce být podnik inovativní, musí být seznámen s technickými a technologickými změnami, které probíhají v okolí organizace. Mezi technicko-technologické faktory můžeme zařadit informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie jsou velmi důležité pro konkurenceschopnost podniku a můžeme je členit na základní (může je uplatnit jakákoliv společnost), klíčové (nejsou dostupné pro všechny společnosti, umožňují produktovou diferenciaci nebo výrobu s nižšími náklady) a rodící se (objevují se v první fázi rozvoje podniku).

2.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Někdy také nazývána analýza odvětví. Metodika pěti sil platí pro veškeré podnikatelské činnosti, zahrnuje totiž subjekty, které jsou typické pro všechna odvětví. Mezi síly, které jsou v této analýze zkoumány, patří zákazníci, dodavatelé, substituty, nově vstupující konkurence a soupeření mezi stávajícími konkurenty. Strukturu pěti sil nalezneme na obr. 2.4. Cílem Porterova modelu pěti konkurenčních sil je nalézt pozici v odvětví, ve které může firma nejlépe odolávat konkurenčním silám.

Obr. 2.4

Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Portera

Strukturu pěti sil nalezneme na obr. 2.4. Cílem Porterova modelu pěti konkurenčních sil je nalézt pozici v odvětví, ve které může firma nejlépe odolávat konkurenčním silám.

Nově vstupující firmy

Čím více je daná podnikatelská činnost výnosná a čím je lehčí vstup do odvětví, tím více nových firem (konkurentů) do daného odvětví vstoupí. Existují dva typy bariér, které zpomalují vstup nových organizací na trh, je to bariéra strategická a strukturální. O strategickou bariéru se jedná, když se soudobí výrobci snaží, aby jejich odvětví bylo co nejméně lákavé. Strukturální bariéra pro nové firmy určuje např. velikost výrobní kapacity.

Nebezpečí substitučních výrobků

Substituty jsou výrobky nebo služby, které svou funkcí dokáží nahradit jiný výrobek. Firmy, které vyrábějí substituty, ohrožují současného výrobce např. vyšší kvalitou nebo nižší cenou. Proto zákazníci mohou lehce přejít od původní komodity k substitučnímu výrobku či službě. Ziskovost odvětví bude nižší, protože substituční výrobky stanoví takovou výši ceny, kterou výrobci stávajícího výrobku nebudou moci udržet.

Vyjednávací síla zákazníků

Vysoká vyjednávací síla zákazníků (kupujících) může způsobit, že se firmy budou snažit co nejvíce stlačit ceny výrobků či služeb na minimum. To, jak velkou vyjednávací sílu

mají zákazníci, závisí na počtu a koncentraci zákazníků, zpětné integrace, diferenciaci a kvalitě výrobků či služeb.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací schopnost dodavatelů je velká, jestliže:

- existují z krátkodobého hlediska alternativní dodavatelé,
- je odvětví málo diferencované,
- jsou vysoké náklady na změnu dodavatele
- nebo existuje hrozba, že samotní dodavatelé začnou výrobek vyrábět.

Dodavatelé dokáží využít vysokou vyjednávací schopnost k tomu, aby si účtovali vyšší ceny nebo vyžadovali výhodnější podmínky prodeje, čímž snižují ziskovost odvětví.

Konkurence v odvětví

Jedná se o firmy, které podnikají ve stejném odvětví. Pokud bude konkurence mezi firmami vysoká, může docházet ke snižování ziskovosti podniku. Důvodem může být skutečnost, že se firma bude chtít udržet na trhu buď snížením ceny výrobků či služeb nebo zvýšením nákladů na konkurenční boj. (Mikoláš, 2005; Magretta, 2012)

2.4.3 SWOT analýza

Analýza SWOT je jednoduchý nástroj, který se zabývá charakteristikou podstatných faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Analýza hodnotí vnitřní (interní) a vnější (externí) prostředí organizace, kde silné a slabé stránky souvisí s interním prostředím a příležitosti a hrozby s externím prostředím. Název SWOT vznikl z anglické zkratky pro čtyři kategorie faktorů okolí – silné stránky (Strong), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Podnik by měl prohlubovat své silné stránky, oslabovat slabé a zároveň brát zřetel na případné příležitosti či ohrožení.

Analýza by měla vést k identifikaci, objevení a zhodnocení účinku, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího i vnitřního okolí organizace a jejich vztahu k sobě navzájem. Omezení SWOT analýzy je způsobeno potřebou odlišit silné stránky od slabých a taktéž příležitosti od hrozeb. Neboť je mnohdy obtížné stanovit, zda určitý jev představuje pro podnik příležitost či hrozbu nebo přednost či slabinu.

Diagram SWOT analýzy srovnává příležitosti a hrozby se silnými a slabými stránkami organizace. Lze z nich vyvodit **čtyři základní strategie**:

- SO (Strenghts, Opportunities) – agresivní růstově orientovaná strategie. Jedná se o nejvíce žádanou situaci. Podnik má mnoho příležitostí, které napomáhají vzniku silných stránek. Je zde použit ofenzivní přístup a podnikatelské jednotky mají snahu o pohyb z jiné pozice na tuto strategii.
- ST (Strenghts, Threats) – diverzifikační teorie. Zde dochází k maximalizaci předností podniku a zároveň k minimalizaci ohrožení. Podnikatelská jednotka musí včas identifikovat blížící se ohrožení a proměnit je využitím silných stránek v příležitosti.
- WO (Weakneses, Opportunities) – strategie turnaround. Na trhu existuje mnoho příležitostí, ale podnikatelský subjekt musí vzdorovat mnoha svým slabým stránkám. Je potřeba nalézt co nejvíce příležitostí k odstranění slabin organizace.
- WT (Weakneses, Threats) – obranná strategie. V podniku převládají slabé stránky a současně na organizaci působí velké množství rizikových faktorů. Je nutností odstranit nebo snížit množství slabých stránek a také se zbavit hrozeb a to nejčastěji prostřednictvím uzavírání kompromisů. (Dvořáček, 2012; Sedláčková, 2006)

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ Jakubíková (2008 s. 103)

SWOT analýzu lze využít při řešení problémů jak na strategické, tak i taktické a operativní úrovni řízení. Také může být vypracována „osobní“ SWOT analýza, která nalézá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jednotlivce. (Hanzelková, 2009)

2.5 Finanční zdraví podniku

Údaje o finančním stavu podniku patří mezi základní zdroje informací o podniku a zároveň zachycují úroveň její konkurenceschopnosti. Hlavním úkolem je posoudit finanční situaci nyní a predikovat ji v budoucnosti a navrhnout opatření k ekonomickému zlepšení. Na finanční situaci organizace lze nahlížet jako na souhrnný vícekriteriální model, který prostřednictvím ukazatelů analyzuje např. objem a kvalitu výroby, úroveň marketingové a obchodní činnosti, inovační aktivity a další podnikové činnosti. O finanční situaci různých firem má zájem mnoho podnikatelských subjektů např. investoři, věřitelé, management podniku, zaměstnanci a také vlastníci a stát.

Pro zhotovení finanční analýzy jsou základním zdrojem informací různé výkazy. Výkazy finančního účetnictví, označovány také jako externí výkazy, jsou rozvaha (poskytují data o stavu a struktuře majetku a zdrojích jeho krytí), výkaz zisku a ztráty (umožňují získávání informací ohledně tvorby a použití výsledku hospodaření) a výkaz cash-flow (podává přehled o pohybu toků peněz). Výkazy vnitropodnikového účetnictví si každá firma vytváří podle svých požadavků a nejsou veřejně dostupné, proto je charakterizujeme jako interní. Můžeme zde zařadit výkazy zobrazující podnikové náklady a jejich členění, dále pak výkazy o spotřebě nákladů v jednotlivých střediscích nebo za jednotlivé výkony.

Poměrové ukazatele lze charakterizovat jako metodické nástroje analýzy finančního zdraví firmy. Existuje celá řada finančních ukazatelů, některé z nich se liší pouze menšími modifikacemi. Ukazatele finanční analýzy se člení do různých oblastí, základními jsou ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a ukazatele kapitálového trhu. V bakalářské práci budou podrobně charakterizovány a následně pak aplikovány na konkrétní podnik některé vybrané ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti.

2.5.1 Ukazatele rentability

Rentabilitu lze také nazývat mírou zisku nebo také výnosnosti. Pro hodnocení rentability je jako základní kritérium využívána rentabilita vloženého kapitálu, která je obecně popsána jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Existuje více typů zisku, které lze k výpočtu využít, jsou jimi EBT (zisk před zdaněním), EBIT (zisk před zdaněním a úroky) a EAT (čistý zisk). Podle typu kapitálu můžeme rozlišit rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE). Také lze využít i další varianty ukazatele, a to rentabilita tržeb (ROS) nebo rentabilita nákladů (ROC). V bakalářské práci budou zhodnoceny ukazatele ROA, ROE, ROCE a ROS.

Rentabilita aktiv (ROA) poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikatelské činnosti, aniž by byl brán zřetel na zdroj financování. Lze ho považovat za rozhodující měřítko výnosnosti. Ukazatel by se měl meziročně navyšovat.





Rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) lze vyjádřit jako celkovou výnosnost vlastních zdrojů, je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. „*Je možné uvést několik důvodů, které mohou způsobit nárůst ukazatele ROE. Jsou jimi větší vytvořený zisk společnosti, pokles úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu a celkovém kapitálu a kombinace předchozích důvodů.*“ (Dluhošová, 2010, s. 81)

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) zobrazuje efekt z dlouhodobých investic. Prostřednictvím tohoto ukazatele lze hodnotit smysl dlouhodobého investování na základě vyššího potenciálu vlastníka použitím dlouhodobého cizího kapitálu. Tento ukazatel se nejvíce využívá k srovnání mezi podniky.

Rentabilita tržeb (ROS) patří mezi běžně sledovaný ukazatel, který je vyjádřen jako poměr čistého zisku a tržeb. Pokud bude ukazatel vykazovat nízké hodnoty, může to znamenat chybné řízení firmy. Pokud výsledná hodnota bude vyšší, znamená to, že je ve firmě dobrý management a vysoká úroveň firmy. Rentabilita je vhodná pro srovnání v čase či pro mezipodnikové srovnání.

Tab. 2.3

Vzorce a trendy vybraných ukazatelů rentability

Ukazatel	Vzorec	Trend
Rentabilita aktiv	$\frac{EBIT}{A}$	
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{zisk}{VK}$	
Rentabilita celkového investovaného kapitálu	$\frac{EBIT}{VK + CK \text{ dlouhodobý}}$	
Rentabilita tržeb	$\frac{EAT}{tržby}$	

Zdroj: vlastní zpracování dle Dluhošové (2011)

2.5.2 Ukazatele likvidity

Pojmem likvidita se rozumí schopnost organizace splácet své závazky, tedy získat dostatek peněžních prostředků na úhradu potřebných plateb. Likvidita podniku je vázána na rychlost inkasování svých pohledávek, na množství prodaných výrobků a také na likviditě zásob, tj. zda firma disponuje takovými zásobami, které jsou snadno prodejné. Zjišťování likvidity je prováděno mnoha ukazateli a to např. ukazatel celkové likvidity, pohotové likvidity, okamžité likvidity, stupeň krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem a další. Zde budou zkoumány ukazatele celkové, pohotové a okamžité likvidity.

Ukazatel celkové likvidity vyjadřuje poměr objemu oběžných aktiv s krátkodobými závazky. Optimální výši ukazatele udává rozmezí od 1,5 do 2,5. Ukazatel je vhodné srovnávat s podniky s podobnou podnikatelskou činností nebo s průměrem v odvětví. Není zde



zohledněno složení oběžných aktiv ze vztahu k likviditě, struktury krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti. Velikost ukazatele závisí na odložení některých nákupů.

Pro vyjádření pohotové likvidity se dává v poměr oběžná aktiva očištěna od zásob, tedy jen pohotové prostředky a krátkodobé závazky. Ideální výše ukazatele je v rozmezí 1 až 1,5. Velikost je závislá na typu podnikatelské činnosti, na jeho odvětví, strategii apod. Růst pohotové likvidity znázorňuje zlepšení platební i finanční situace organizace a opačně.

Okamžitá likvidita neboli pokladní likvidita patří z krátkodobého hlediska mezi významné ukazatele. Základním prvkem jsou šeky, peníze na účtech a hotovostní peníze. Tento ukazatel patří mezi nestabilní a slouží pouze k dokreslení úrovně likvidity organizace.

Tab. 2.4

Vzorce a trendy vybraných ukazatelů likvidity

Ukazatel	Vzorec	Trend
Celková likvidita	$\frac{OA}{krátkodobé\ závazky}$	Stabilita
Pohotová likvidita	$\frac{OA - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$	
Okamžitá likvidita	$\frac{pohotové\ platební\ prostředky}{krátkodobé\ závazky}$	

Zdroj: vlastní zpracování dle Dluhošové (2011)

2.5.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti lze popsat jako strukturu zdrojů financování a můžeme ji vyhodnocovat prostřednictvím analýzy vztahu aktiv a pasiv podniku. Důležitými ukazateli, pomocí kterých lze hodnotit zadluženost podniku, jsou ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech, stupeň krytí stálých aktiv a ukazatel celkové zadluženosti, které budou v této práci zhodnoceny.

Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech se vyznačuje jako dlouhodobá finanční stabilita. Lze z ní určit, do jaké míry je organizace schopna financovat svůj majetek vlastními zdroji. Růst ukazatele způsobuje zlepšování finanční stability, ale nadměrně vysoký podíl




vlastního kapitálu na aktivech může vést ke snížení výnosnosti vložených finančních prostředků.

Stupeň krytí stálých aktiv je popisován jako poměr dlouhodobého kapitálu a stálých aktiv. Dlouhodobý kapitál je představován vlastním a dlouhodobým cizím kapitálem a stálá aktiva jako dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek. Pokud ukazatel roste, zlepšuje se i finanční stabilita podniku. Stupeň krytí stálých aktiv by měl nabývat alespoň hodnoty 100 %.

Ukazatel celkové zadluženosti je představován jako podíl celkových závazků k celkovým aktivům. Čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím se i zvyšuje riziko věřitelů. Zadluženost může ovlivnit riziko věřitelů i výnosnost organizace. Ukazatel je významný především pro dlouhodobější věřitele, kterými jsou např. komerční banky. Zadluženost není nežádoucí charakteristikou, není nutné, aby podnik financoval své aktivity jen vlastním kapitálem. (Dluhošová, 2011)

Tab. 2.5

Vzorce a trendy vybraných ukazatelů zadluženosti

Ukazatel	Vzorec	Trend
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	$\frac{VK}{A}$	
Stupeň krytí stálých aktiv	$\frac{VK + CK_{dlouhodobý}}{SA}$	
Celková zadluženost	$\frac{CK}{A}$	

Zdroj: vlastní zpracování dle Dluhošové (2011)

3 Aplikace vybraných metod

Na začátku této kapitoly bude charakterizována společnost JELÍNEK, bude zde uvedena historie a její současnost. Dále bude následovat aplikace analýz konkurenceschopnosti. Bude provedena PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, dále pak analýza SWOT, která bude nejprve přehledně znázorněna v tabulce a poté podrobněji okomentována. SWOT analýza bude provedena na základě pozorování a interního zkoumání ve firmě. Finanční zdraví podniku bude nejprve zhodnoceno konkurenčním srovnáním tržeb a výsledku hospodaření. Poté bude následovat zhodnocení finanční situace pomocí zvolených ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti.

3.1 Charakteristika společnosti JELÍNEK

Společnost JELÍNEK byla založena a zároveň zapsána do obchodního rejstříku v r. 1991. Tato firma se zabývá výrobou postelí z masivu, zdravotních matrací, obývacích stěn, sedacích souprav, jídelních souprav a výrobou nábytku na zakázku.

3.1.1 Základní údaje o firmě

Obchodní firma:	JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.
Sídlo:	Masarykova 672, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí
Identifikační číslo:	428 66 022
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	20 000 000 Kč, splaceno 100 %
Společníci:	Daniel Jelínek (obchodní podíl 50,5 %) Ing. Tomáš Jelínek (obchodní podíl 49,5 %)
Datum zápisu do OR:	31. 11. 1991
Předmět činnosti:	Truhlářství
(Jelinek.eu)	

Obr. 3.1

Sídlo firmy



Zdroj: Jelinek.eu

3.1.2 Historie společnosti

Společnost založil Josef Volek, který pocházel z Horní Bečvy. Byl to stolař, který si v roce 1897 založil na základě živnostenského oprávnění stolařskou dílnu, kterou roku 1900 přestěhoval do Vigantic a poté do Valašského Meziříčí. Tato společnost patřila ve 20. letech mezi úspěšné firmy, zaměstnávala absolventy Odborné školy pro zpracování dřeva ve Valašském Meziříčí, a proto firma dokázala splnit veškeré požadavky a přání zákazníků. Nábytkem vyráběným společností Jelínek byly vybaveny budovy různého charakteru např. banky, úřady, pojišťovny i soukromé byty. V roce 1926 si musel pan Volek vzít úvěr, který však vzhledem k tehdejší hospodářské krizi nemohl splácet. Proto byla r. 1933 podnikatelská činnost ukončena. R. 1938 byl tento podnik prodán městu. Ovšem zaměstnanec tehdejší Volkovy firmy (J. Jelínek), kterému dokonce Volek dal jednu ze svých dcer za manželku, se za podpory majitele tamní pily a pochopení městské rady dostává zpět k firmě Josefa Volka. Na počátku 20. let nastoupil do firmy Jindřich Jelínek, který se stává jedním z nejlepších zaměstnanců podniku. V době úpadku nábytkářské firmy si Jindřich Jelínek otvírá vlastní stolařskou dílnu, a v r. 1938 získává nábytkářskou firmu pana Josefa Volka do svého vlastnictví.

Firma s názvem JELÍNEK – výroba nábytku navazuje na kvalitní práci pana Volka. Koncem 30. let se i přes těžkou situaci ve světě dostává firma na vrchol. Po 2 sv. válce je na podnik uvalena národní správa a od r. 1951 s firmou hospodaří Lidové nábytkářské družstvo. Důsledkem komunistického režimu byla činnost firmy JELÍNEK přerušena na 40 let. Přesto

v roce 1991 vnuk Jindřicha Jelínka začal znovu budovat již zaniklou firmu. Společnost pronikla na trh s novými výrobky z vrstveného ohýbaného dřeva a s ortopedickým roštem s matrací. Díky tomu se firma stává známou. Velkým přínosem pro podnik byla konstrukční inovace typu zdravotní matrace SÁRA, která získala celkem 6x ocenění kvality „CZECH MADE“. V roce 1995 probíhá rekonstrukce celého výrobního areálu. Zrekonstruovaný objekt byl r. 1996 slavnostně otevřen a v r. 1997 firma rozšířila své působení také na Slovensko, kde otevřela pobočku JELÍNEK – Slovensko s.r.o. V roce 2000 je otevřena nová hala na Vrbenské ulici ve Valašském Meziříčí. Díky vzrůstající poptávce po nábytku z masivního dřeva byla v roce 2003 otevřena další provozovna na Masarykově ulici ve Valašském Meziříčí. V roce 2005 byly otevřeny dvě podnikové prodejny v Praze a Brně a v tomto roce byl také zahájen export do zemí Evropské unie.

3.1.3 Současnost

Pro společnost byl rok 2010 špatným z hlediska výkonnosti. Jelínek měl problém především v prodeji nábytku, kdy tržby za prodej výrobků a také export na Slovensko a do Rakouska poklesly. Díky této skutečnosti musela být provedena úsporná opatření týkající se především prodeje nemovitostí, strojů a také propouštění zaměstnanců. Díky prodeji majetku byl vykázán kladný hospodářský výsledek. Komerční banka poskytla firmě Jelínek investiční úvěr ve výši 40 mil. Kč na revitalizaci výrobního areálu a na rozvoj výrobních technologií. Nový areál zahrnoval kanceláře pro administrativu, výrobní halu a značkovou prodejnu. Dále z peněz poskytnutých od bankovní instituce byly nakoupeny dva CNC obráběcí stroje a širokopásmové brusky. Důležitým krokem k rozvoji firmy také přispělo navázání spolupráce s designérem z Rakouska, který se podílel na vývoji dětského nábytku LaModula. V roce 2011 dále pokračovala ekonomická krize, byl zaznamenán záporný výsledek hospodaření a zrealizován prodej poslední nemovitosti. Tržby z prodeje výrobků oproti předcházejícímu roku klesl o 16 %, také export na Slovenku opět pokles. Firma měla snahu o zlepšení situace a to rozšířením sortimentu o dětský nábytek LaModula, postel Gabriela, matrace Sára Max. Také zkoušela oslovit nový segment zákazníků, čímž byli chovatelé domácích zvířat, a to nabídkou pelíšků pro jejich mazlíčky. Společnost opět v r. 2012 vykazovala výsledek hospodaření v záporných číslech, což způsoboval opětovný pokles tržeb o 7,5 % oproti minulému roku a dokonce musela být snížena výše měsíční splátky investičního úvěru. I přes to, že byl příliš malý odbyt dětského nábytku LaModula a nebyl zájem ani o pelíšky pro psy, firma se nevzdávala a rozšířila sortiment o ložnice Janet a Michaela. Na konci roku byly realizovány větší zakázky, které spočívaly ve vybavení hotelu Eroplán v Rožnově p. R,

prostory Rožnovských pivních lázní a ve školicím středisku Galvamet na Vsetíně. V r. 2013 opět došlo ke snížení odbytu, což znamenalo snížení tržeb i vývozu do zahraničí. Opět došlo k rozšíření portfolia vyráběného nábytku a to o ložnici Elen, postel Diana a také nový materiál dřevinu Zirbe, ze kterého byl vyroben nábytek pro obchodního partnera z Rakouska. Také ve službách proběhly určité inovace a to povrchová úprava olejování a pigmentování nábytku olejem, o které byl velký zájem. Došlo ke zkvalitnění propagace, kde proběhlo vydání nového firemního katalogu. Během roku byly zrealizovány zakázky týkající se vybavení penzionu Na Pinduli (Zlín), vily Encore (Valašské Meziříčí) a restaurace Smíchovský pavilon (Karlovy Vary).

Ke zlepšení finanční situace došlo r. 2014, kdy byl vykázán kladný výsledek hospodaření a také navýšení tržeb. Tento finanční obrat znamenal pro zaměstnance obnovení vyplácení prémie a zavedení stravenek. Firma byla již schopna investovat finanční prostředky do inovací, a tak vybudovala nový sklad kartonů, garáž pro firemní vozidla a zakoupila dva dodávkové automobily. Novinkou na trhu byla ložnice LaVista, dále došlo k rozšíření výrobků z dřeviny Zirbe dle požadavku rakouského odběratele, díky kterému stoupl export do Rakouska. Společnost také zjišťuje nárůst zákazníků komunikujících přes internet. Firma také usiluje o lepší propagaci a k 1. únoru spustila nové webové stránky.

Společnost také za posledních období 5 let získala mnoho ocenění a certifikací. Ocenění „Czech Made“ a certifikát Česká kvalita Nábytek získaly matrace SÁRA, ZORA a SALOME, ložnice DALILA a nábytková řada typu RÁCHEL. Ukázky těchto nábytků jsou v příloze č. 3. Dále firma získala certifikát Öko-Tex Standard, který zaručuje kvalitu používaných textilních látek a GreenFirst certifikát o unifátních protibakteriálních vlastnostech matracového potahu MicroActive. Cena za nejlepší nábytek a cena Moddom 2014 byla firmě Jelínek udělena za kolekci LaVista. A také kolekce Amanta získala cenu veletrhu Grand Prix.

V následující části bakalářské práce budou aplikovány dříve popsané metody analýzy konkurenceschopnosti na základě konkrétních údajů. Jedná se o PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu a zhodnocení finančního zdraví podniku.

3.2 PEST analýza

Pomocí uvedené analýzy bude vyhotoven vliv faktorů makroprostředí na firmu. Znalost vývoje makroekonomických faktorů je výhodná pro odhad budoucího rozvoje firmy.

3.2.1 Politicko-legislativní faktory

Firmy podnikající v České republice musí dodržovat jak české zákony a předpisy tak i evropské, a to z důvodu vstupu do Evropské unie roku 2004 a firma Jelínek není výjimkou. Mezi zákony, které musí firma při podnikání v nábytkářském průmyslu dodržovat, patří např. nový občanský zákoník, zákon o dani z příjmu, zákon o dani z přidané hodnoty, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o ochraně spotřebitele, o odpadech a mnoho dalších.

Daňová politika v ČR není stabilní, jak např. ukazují časté změny v sazbě daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). DPH bylo v ČR zavedeno v roce 1993, a to přijetím Zákona o dani z přidané hodnoty. Sazba se od té doby 7 krát změnila, ať už ta základní či snížená, tuto skutečnost zaznamenává tab. 3.1. Poslední změna sazby proběhla k 1. 1. 2015, kdy k základní a snížené sazbě přibyla druhá snížená, a to 10 %. Další daň, kterou musí podnikatelé platit, je daň z příjmů právnických osob, která je upravena Zákonem o dani z příjmu. Také u této daně proběhly určité změny. V roce 1999 činila sazba 35 %, dále docházelo k postupnému snižování a od roku 2010 je sazba daně konstantní, tedy 19 %.

Tab. 3.1

Vývoj sazeb DPH

Období		Základní sazba DPH (v %)	Snížená sazba DPH (v %)
Od	Do		
1. 1. 1993	31. 12. 1994	23	5
1. 1. 1995	30. 4. 2004	22	5
1. 5. 2004	31. 12. 2007	19	5
1. 1. 2008	31. 12. 2009	19	9
1. 1. 2010	31. 12. 2011	20	10
1. 1. 2012	31. 12. 2012	20	14
1. 1. 2013	31. 12. 2014	21	15
1. 1. 2015		21	10 a 15

Zdroj: vlastní zpracování dle Finance.cz

Pro firmu Jelínek je stabilita sazby daně z příjmů PO pozitivní z hlediska zisku. Avšak stále častější navyšování DPH má na společnost nežádoucí vliv, a to především projevem výše DPH na konečnou cenu výrobků a služeb. Tato skutečnost pak negativně působí na poptávané množství, které se pak v důsledku zvýšení prodejní ceny snižuje, což ovlivňuje výši tržeb a zisku.

Firmy zabývající se výrobou nábytku, tedy i firma Jelínek, se setkávají s různými předpisy, které jsou pro podnikání závazné. Zásadními předpisy jsou České technické normy,

kteřé vychází jak z národních norem (ČSN), tak i z nařizení Evropské unie (ČSN EN). Jedná se především o normy zabývající se bezpečnostními požadavky (ČSN 91 0100), technickými požadavky (ČSN 91 0102), hodnocením vzhledových vlastností (ČSN 91 0272) a mnoho dalších.

3.2.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují podnikatelskou jednotku, patří především makroekonomické ukazatele. Jsou jimi vývoj hrubého domácího produktu (dále jen HDP), míra nezaměstnanosti, vývoj měnových kurzů a další.

HDP znázorňuje součet všech statků a služeb vyprodukovaných v období jednoho roku na konkrétním území. Prostřednictvím HDP se měří výkonnost ekonomiky. Vývoj HDP v České republice je znázorněn v tabulce 3.2, tabulka ukazuje hodnoty v kupních cenách. Ukazatel je zde zobrazen v miliardách Kč a na jednoho obyvatele. Jak je vidno, ukazatel se od r. 2009 zvyšuje a dokonce se od r. 2013 navýšil o necelých 200 mld. Kč. V r. 2015 se ukazatel HDP zvýšil oproti předcházejícímu roku o 4,3 %, jedná se o největší růst za posledních osm let. Na růstu ekonomiky měl v r. 2015 největší podíl zpracovatelský průmysl, výroba dopravních prostředků, kovů, plastových výrobků nebo výroba potravin.

Tab. 3.2

Vývoj HDP v mld. Kč a na obyvatele v letech 2006 - 2014

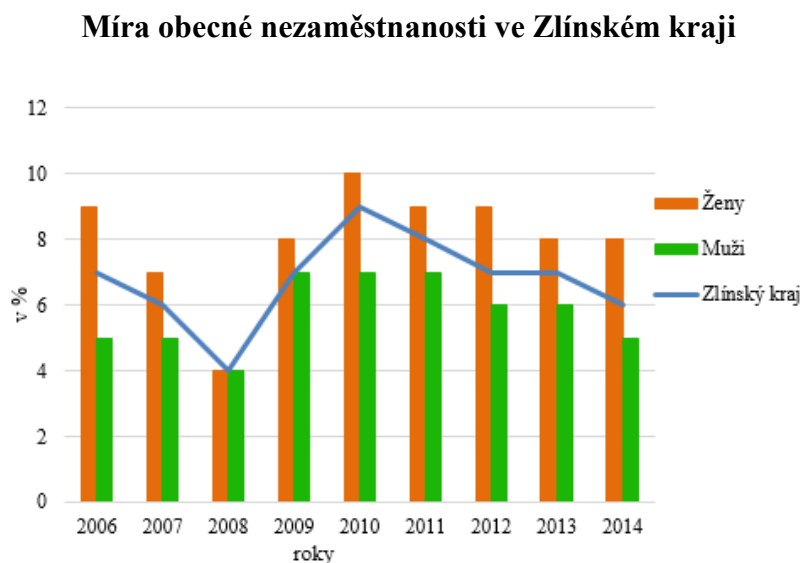
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HDP v mld. Kč	3 507,10	3 831,80	4 015,30	3 921,80	3 953,70	4 022,50	4 041,60	4 077,10	4 260,90
HDP na obyvatele	341 604	371 204	384 992	373 810	375 921	383 218	384 575	387 900	404 843

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Z tohoto zkoumání lze usuzovat, že výkonnost ekonomiky narůstá a taktéž stoupá počet vyprodukovaných statků či služeb na území ČR. Tato skutečnost má jak pozitivní tak i negativní dopad na podnik Jelínek. Díky rostoucí ekonomické aktivitě firma dosahuje větších obrátů, s čímž jsou spojeny také tržby a výsledek hospodaření. Ale na druhou stranu, pokud výkonnost ekonomiky narůstá, může docházet k zvyšujícímu zájmu o podnikání, a také možnost růstu konkurence v odvětví.

Činnost podniku ovlivňuje také nezaměstnanost, pokud nabírá míra nezaměstnanosti vysokých hodnot, může ve firmě docházet k poklesu odbytu a také příjmů.

Graf 3.1



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Z grafu 3.1 je zřejmé, že míra obecné nezaměstnanosti ve Zlínském kraji postupně klesá. Na začátku sledovaného období tedy v r. 2006 byla míra nezaměstnanosti 7 % a postupem let docházelo ke kolísání tohoto ukazatele. V r. 2010 byla nezaměstnanost ve sledovaném období nejvyšší, a to 8,5 %. K roku 2014 je míra nezaměstnanosti na úrovni 6,1 % a informační portál Zlin.cz uvádí, že se míra nezaměstnanosti k 31. březnu 2015 zastavila na 7,1 %.

Dále je z grafu patrný rozdíl v míře nezaměstnanosti mezi muži a ženami, v r. 2006 byl tento rozdíl největší, za to v r. 2008 byl nejmenší. Ke snižující se míře nezaměstnanosti přispívá i firma Jelínek, jenž zaměstnává bezmála 50 lidí z toho 90 % mužů.

Dle ČNB může vlivem rozvoje ekonomické aktivity docházet ke zlepšování trhu práce, a to především v růstu zaměstnanosti a nárůstu mezd v podnikatelské sféře. Společnost Jelínek byla nucena kvůli ekonomické krizi propouštět své zaměstnance, ale rok 2014 byl pro firmu ve znamení rozvoje. V této době společnost nehledá žádné zaměstnance, ale dá se očekávat, že s nárůstem odbytu bude potřebné navýšit počet pracovníků převážně ve výrobě.

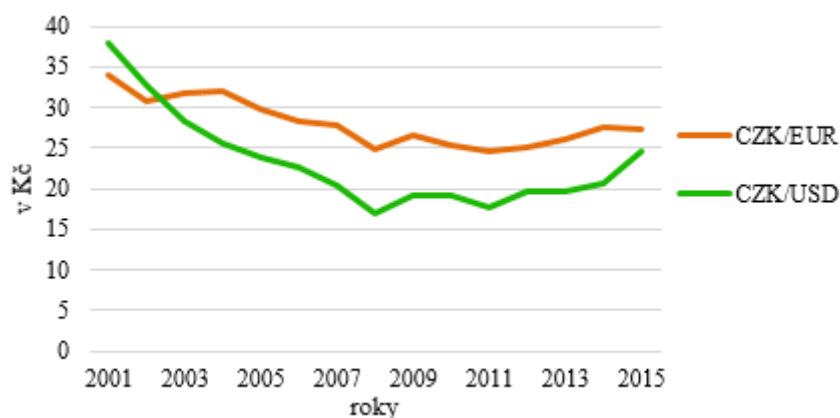
Měnové kurzy a jejich vývoj jsou pro české firmy důležitým makroekonomickým ukazatelem, a to díky nepřijetí společné evropské měny Euro. Podnikatelské jednotky podnikající nejen na tuzemském trhu by se měly orientovat zejména na pohyb hodnot měn svých nejčastějších partnerů, čímž jsou státy Evropské unie (EUR) a Spojených států (USD). Vývoj české koruny vůči zmíněným měnám, tedy vývoj průměrných kurzů CZK/EUR a CZK/USD za vybrané období, lze spatřit v grafu 3.2. V r. 2015 byl průměrný kurz

27,283 CZK/ 1 EUR. V prvním čtvrtletí r. 2016 se kurz vyvíjel podobně, hodnota průměrného kurzu byla 27,039 CZK/ 1 EUR.

Největším odběratelem nábytku vyrobeného v ČR je Německo (51 %), Slovensko (7,3 %) a Belgie (5,3 %). Největší množství nábytku dováží tuzemští výrobci do severního Německa (26,2 %), Polska (22,3 %) a také Rumunska (8,3 %).

Graf 3.2

Vývoj průměrných kurzů CZK/EUR a CZK/USD v období 2000 – 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle ČNB

Firma Jelínek svou výrobou nepokrývá jen území ČR, ale působí také na Slovensku a Rakousku. V České a Slovenské republice má i podnikové prodejny, v Rakousku má jen jednoho odběratele, který tento nábytek distribuuje. Pro firmu Jelínek je důležité sledovat vývoj měnových kurzů z důvodu právě zmíněných zahraničních kontraktů. Také důležitou součástí činí zahraniční dodavatele, např. firma Liberg, která dodává dubové lepené polotovary k výrobě nábytku. Z těch skutečností lze tvrdit, že firmu zajímá především přepočítání kurzů EUR/CZK. Firma si stanovuje jednotnou cenu, která kompenzuje pohyby v kurzech měn. Pokud by došlo k náhlému oslabení koruny, firma Jelínek by musela ceny svých výrobků zvýšit dle aktuálního vývoje kurzu.

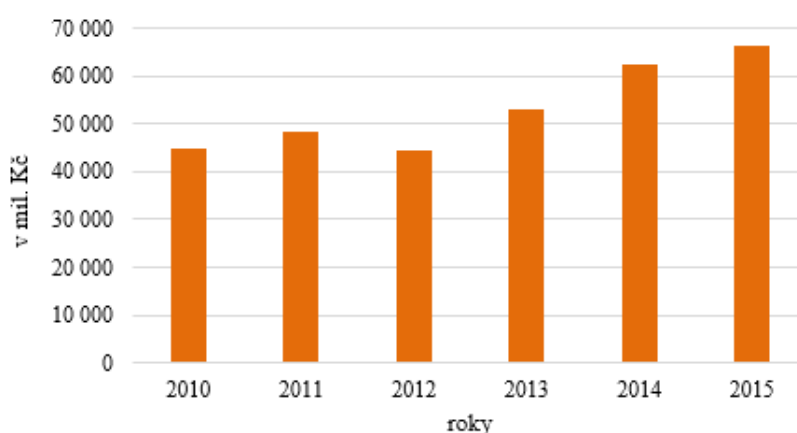
Dle ČSÚ se v roce 2014 tržby nábytkářského průmyslu v porovnání s rokem 2013 navýšily o 13 %, a to navzdory poklesu domácího odbytí. Příčinou zvýšení prodeje nábytku je především růst exportu, a to z důvodu vysoké poptávky po českém nábytku u spotřebitelů v západoevropských zemích. Mezi největší odběratele českého nábytku lze zařadit Německo, Slovensko, Belgie, Polsko a dále pak USA, Rusko a Čínu. Vývoj českého exportu nalezneme v grafu 3.3. V roce 2014 byl vývoz českého nábytku v hodnotě 62,2 mld. Kč a o rok později

byl evidován nárůst na 67 mld. Kč. V prvních dvou měsících r. 2016 byl export nábytku dle předběžných údajů ČSÚ v hodnotě 11,4 mld. Kč. Dá se tedy předpokládat, že v r. 2016 bude výše vývozu nábytku okolo 70 mld. Kč.

Příznivý vývoj vývozu českého nábytku do zahraničí také registruje podnik Jelínek, který dle svých interních záznamů o odběratelích zaznamenal obrat okolo 8 mil. Kč v prodejnách na Slovensku a u odběratele z Rakouska kolem 5 mil. Kč.

Graf 3.3

Vývoj exportu nábytku v ČR v letech 2010 – 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

3.2.3 Sociálně-demografické faktory

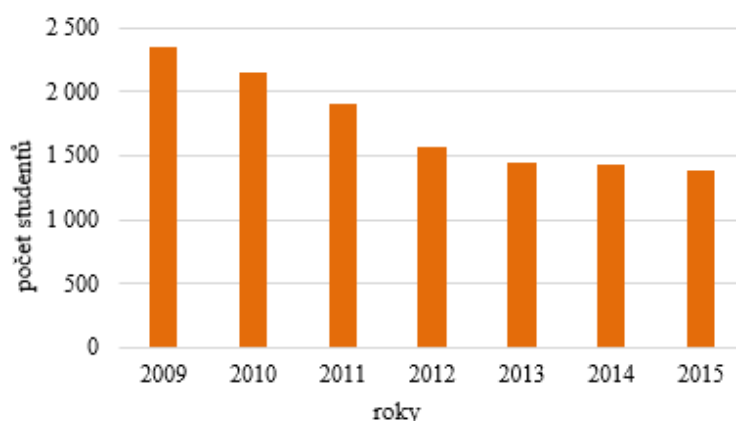
Organizace Jelínek má sídlo ve Valašském Meziříčí. Tato poloha je výhodná díky blízkosti hranic se Slovenskou republikou, kde lze nábytek firmy Jelínek nalézt ve 12 prodejnách. Zlínský kraj s rozlohou 3 963 km² je čtvrtým nejmenším krajem v ČR. V r. 2013 měl tento kraj 587 693 obyvatel, v roce následujícím tedy r. 2014 počet obyvatel poklesl o necelých 1 400 obyvatel. Úbytek obyvatelstva byl způsoben jak přirozeným úbytkem, v kraji se v přepočtu na tisíc obyvatel narodilo 9,6 dětí a zemřelo 10,4 osob, tak i záporným migračním saldem. Problémem Zlínského kraje je dále stárnutí obyvatelstva a tedy i pracovní síly, tento fakt může ovlivnit jak větší počet narozených dětí, tak i věk a počet přistěhovalých osob.

Stárnutí obyvatelstva může mít v budoucnu negativní vliv na firmu Jelínek při hledání nových kvalifikovaných pracovníků. Tento fakt také dokazuje výrazné snížení zájmu o studium na odborných školách v oboru zpracování dřeva. V grafu 3.4 lze vidět vývoj počtu studentů nově přijatých do 1. ročníku oboru zpracování dřeva v ČR. Jak lze z grafu vidět, počet studentů,

jež chtějí studovat obor zpracování dřeva, rok od roku klesá. V budoucnu je očekáván problém s nalezením kvalifikovaných pracovníků, a proto některé odborné školy poskytují svým studentům stipendijní programy. Také některé firmy se připojují ke stipendiím a poskytují stipendistům praxi ve vlastní výrobě. Po vyučení studentů pak očekávají nástup absolventů do jejich podniků. V návrzích je pak firmě Jelínek doporučeno zavedení stipendijních programů a umožnění vykonat praxi studentů v jejich výrobě. Tento návrh by v budoucnu mohl firmě zaručit konkurenční výhodu z hlediska vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, a to díky blízkosti Střední průmyslové školy stavební sídlící ve Valašském Meziříčí.

Graf 3.4

**Vývoj počtu studentů nově přijatých do 1. ročníku
oboru zpracování dřeva v ČR**



Zdroj: vlastní zpracování dle serveru infoabsolvent.cz

Průměrné výdaje domácností za nábytek v roce 2013 byly 6 649 Kč a v roce následujícím již 6 932 Kč. Je tedy zřejmé, že průměrné výdaje za bytové vybavení pomalu narůstají. Zákazníci, kteří nakupují nábytek, jsou cenově citliví. Při výběru a nákupu nábytku většina zákazníků porovnává výrobky s nabídkami v různých prodejnách nebo ještě předtím než jdou zákazníci do obchodu, hledají nejprve ceny nábytku na internetových stránkách.

I přesto, že se v dnešní době spíše preferuje moderní až atypické tvary a design nábytku, firma Jelínek se spíše zaměřuje na tradiční dřevěný nábytek. Při výrobě nábytku bere zřetel především na pohodlí a také na kvalitu. Požadavky na moderní a trendy nábytek může firma splnit na základě výroby na zakázku, při které je věnována největší pozornost spokojenosti a přáním zákazníků. Při zakázkové výrobě je také používáno navržení daného nábytku ve 3D, což dokáže ještě lépe uspokojit přání zákazníků.

Dle prodejních statistik největšího českého e-shopu s nábytkem MT nábytek je stále více zákazníků, kteří využívají nákup nábytku přes internet. V r. 2015 se oproti předcházejícímu roku zvýšil nákup nábytku online o 125 %. Tento rostoucí trend také rozpoznává management podniku Jelínek, který má e-shop na svých webových stránkách, a v r. 2015 také zaregistrovala společnost rostoucí zájem o nákup nábytku z pohodlí domova.

3.2.4 Technicko-technologické faktory

Investice do inovací jsou nezbytné pro udržení se na trhu a v průmyslu zabývajícím se výrobou nábytku obzvlášť. Na trhu působí mnoho firem, a proto je nutné být lepší než konkurence. Dle vnitřních informací firmy bylo zjištěno, že zkoumaná firma Jelínek v období 2010 až 2014 investovala velké množství peněžních prostředků pro zlepšení výroby, a také doprovodných služeb. Nákup dvou automobilů a stavba garáží, které byly zrealizovány v r. 2014, napomohly ke zlepšení služeb pro dopravu nábytku k zákazníkovi.

Další inovace proběhly v nabídce služeb, a to konkrétně v poskytování 3D návrhů celého interiéru, kde byl díky této nové službě zakoupen program na vytváření 3D animací a návrhů. Také spolupráce s designerem architektem Jaroslavem Juřicou, který navrhl novou ložnici LaVista, (cena Nábytek roku 2015), je určitou předností podniku. Firma Jelínek se zapojila do projektu „Podpora marketingových aktivit“. Tímto projektem firma chce zlepšit prezentaci svých výrobků a zjednodušit vstup na německý trh. Také tímto projektem chce dosáhnout nárůstu celkových tržeb z vývozu a zvýšení celkového obrátu, vytvoření nových pracovních pozic a navázání nových odběratelských kontraktů.

Inovace v oblasti informačních a komunikačních technologií je důležitou součástí pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy. Management podniku k 1. 2. 2016 spustil moderní webové stránky, které jsou přehlednější. Lze v nich nalézt veškeré informace o podniku, možnost nákupu online a poradnu pro zákazníky. Navázána spolupráce s designérem a grafičkou paní Ondruzovou napomohla firmě zjednodušit firemní logo. Zakoupené automobily byly dále polepeny propagační reklamou firmy Jelínek. Zmíněné investice přispívají především k zviditelnění a lepší propagaci podniku.

3.2.5 Shrnutí

Na firmu Jelínek má pozitivní vliv především zvyšující se export nábytku. Také vývoj nezaměstnanosti je pro firmu příznivý z hlediska nižšího počtu obyvatel bez zaměstnání. Tato skutečnost dává předpoklad k větším objemům nákupů dlouhodobých komodit jako je např.

nábytek. Pozitivní je také nárůst nákupů nábytku online, kdy spotřebitelé upřednostňují nákup z pohodlí domova a spoléhají na možnost vrácení nakoupeného zboží bez uvedení důvodu do 14 dní.

Mezi negativní vlivy, které působí na firmu, jsou především časté změny v DPH. Dalším nežádoucím aspektem jsou kvalifikovaní pracovníci, kdy se počet absolventů vyučených v oboru zpracování dřeva rapidně snižuje. Nejméně na firmu působí módní trendy, kdy společnost nabízí svým zákazníkům výrobu na zakázku. Odběratel si může přímo navrhnout, jak jeho nábytek bude vypadat s pracovníkem, který vytvoří 3D návrh. Za tuto službu si zákazník sice musí připlatit, ale bude přesně vědět, jak nábytek bude vypadat a jak bude fungovat.

Pokud si firma Jelínek chce udržet svou konkurenceschopnost, měla by se snažit o neustálé uspokojování potřeb svých zákazníků, nadále rozšiřovat sortiment výrobků a věnovat největší pozornost kvalitě.

3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Dalším modelem, který se zabývá hodnocením konkurenceschopnosti podniků, je Porterův model pěti konkurenčních sil, který na konkurenci nahlíží z hlediska pěti určitých faktorů. Jako první bude zmíněna konkurenční síla nově vstupující firmy, dále pak hrozba z hlediska substitučních výrobků, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a nakonec také stávající konkurence v odvětví.

3.3.1 Nově vstupující firmy

Čeští odběratelé se při rozhodování o koupi zajímají především o výši ceny, doplňkové služby a také o kvalitu. Nárůst tržeb nábytkářského průmyslu může způsobit velké riziko nově vstupujících firem, které představují určité riziko přílivu.

Na začátku roku 2015 vstoupila na český trh americká firma Steelcase, která je považována za největšího výrobce kancelářského nábytku na světě. Tato společnost sídlí v Ostrově na Tachovsku. Společnost Steelcase ovšem nevyrábí nábytek z masivního dřeva, čímž se neřadí mezi přímou konkurenci firmy Jelínek. Jediným faktorem, nímž lze firmě Jelínek konkurovat, je nízká pořizovací cena nábytku. Dle serveru aktuálně.cz míří do ČR nový řetězec IDdesign, který vyrábí luxusnější verzi nábytku Jysk. Tento dánský řetězec se nejvíce uchytil na Arabském poloostrově. Dvě nové prodejny by měly být otevřeny v půlce následujícího roku, a to pravděpodobně v Praze a Brně. Řetězec IDdesign vlastní firma JYSK, která již na českém

trhu působí. Pro firmu Jelínek bude společnost IDdesign poměrně velký konkurent, a to především nižší cenou a rychlejší dostupností nábytku.

3.3.2 Nebezpečí substitučních výrobků

Lze jen těžko nalézt substitut, který by nahradil nábytek, jako jsou např. postele, matrace, sedací soupravy a ostatní výrobky, které firma vyrábí. V nábytkářském průmyslu lze nahradit pouze materiál, ze kterého je daný výrobek zhotoven.

V nábytku vyrobeném ze substitučního materiálu je rozdílná cenová dostupnost, a také kvalita. Za substituty ortopedických a pěnových matrací, které vyrábí firma Jelínek, lze pokládat matrace z levnějšího materiálu. Ty jsou vyhledávané především zákazníky s menším příjmem nebo také méně náročnými odběrateli. Firma Jelínek vyrábí nábytek z masivního dřeva, napodobeninami tohoto materiálu mohou být např. dřevotřísky, lamino desky, lamináty, dále pak nábytek ze skla, plastu a další.

Masivní dřevo je považováno za nejžádanější materiál k výrobě nábytku, který patří mezi ekologicky nezatěžující. V interiéru dokáže vytvořit příjemnou atmosféru a i přesto, že se z masivního dřeva vyrábí nábytek již stovky let, lze z něj vyrobit moderní nábytek. Ze spárovky (slepené hranoly masivního dřeva) se taktéž vyrábí nábytek, ale každý díl je vždy připevněn k nějaké konstrukci, samostatně se nikdy nepoužívá. **Dřevotřísky** (technicky označeno DTD) se vyrábí vylisováním rozdrčeného materiálu prostřednictvím formaldehydových pryskyřic. Vlhkost materiálu moc neprospívá, pokud je jí zasažen, nabobtná a po vyschnutí se již nevrátí do původní velikosti. Dřevotřísky se využívá jako nosný materiál pro desky z lamina, dýhování apod. Pro výrobu nábytku je tento materiál vhodný a levný, a proto lze tento materiál považovat za velkou hrozbu pro společnost Jelínek. **Lamino desky**, někdy také nazýváno LTD, patří mezi nejpoužívanější materiál ve výrobě nábytku. Materiál je odolný vůči krátkodobé vlhkosti, je tvrdší než masivní dřevo a lze ho také opatřit levněji. Materiál je dostupný v různých dekorech poskytovaných různými výrobci. Lamino desky vytváří poměrně vysoké substituční riziko. **Laminát** představuje tenkou desku, která má uzavřený povrch bez pórů. Je imunní proti některým chemickým látkám a mechanickému poškození. Rozlišujeme různé typy laminátů, a to CPL (střednětlaký laminát), HPL (vysokotlaký laminát) a kovolaminát. V současné době lze lamináty nalézt v mnoha provedeních a dekorech. Tento materiál se stále častěji využívá k výrobě nábytku, a proto také představuje poměrně vysokou hrozbu nahraditelnosti.

Nábytek vyrobený ze skla má mnoho výhod, ale i nevýhod. Mezi výhody lze zařadit cenovou příznivost, dlouhou životnost nábytku a nevyžaduje zvláštní péči. Nevýhodou je lehké

rozbítí při prudkém nárazu, nevhodnost pro rodiny s dětmi, a také větší viditelnost prachových částí, otisků prstů apod. Skleněný nábytek je nejvíce používán v kombinaci s kovem či dřevem, a proto ho lze zařadit do kategorie moderního nábytku. Skleněný nábytek nelze považovat za substitut, který by mohl ohrozit společnost Jelínek. Zásadou nových technologií se **nábytek z plastu** stává luxusní a dosahuje větší pevnosti a odolnosti. Výhodou takového nábytku je rozmanitost z hlediska barvy i tvaru a také nízká cena. V nábytkářském průmyslu je plast využíván při výrobě židlí, různých stolů a stolků i skříněk. Plastový nábytek i přes své výhody moc velké substituční riziko nepředstavuje.

3.3.3 Vyjednávací síla zákazníků

Významnými odběrateli nábytku vyráběných společnostmi Jelínek patří firmy, jako jsou LaModula z Rakouska, HANY nábytek matrace s.r.o. se sídlem v Hradci Králové. Firma dále dodává zboží do prodejen Nábytku Honza v Mnichově Hradišti a Liberci a významným zákazníkem je také nábytkové studio LIVING Brno. Výše zmíněné společnosti napomohly firmě vytvořit obrat necelých 13 mil. Kč, a to jsou pouze firmy, které ze společnosti Jelínek odebírají nejvíce výrobků. Firma disponuje více než osmdesáti stálými odběrateli.

Firma Jelínek nedodává nábytek pouze společností, ale také konečným zákazníkům, a to prostřednictvím podnikových prodejen. Podnikové prodejny jsou jak v České, tak Slovenské republice. Na území ČR se celkem nachází tři podnikové prodejny (Praha, Olomouc a Valašské Meziříčí) a na území SR je jen jedna podniková prodejna a tu nalezneme v Bratislavě. Podnikové prodejny Jelínek nabízí svým zákazníkům jen nábytek své výroby. Dohromady všechny podnikové prodejny za rok 2014 vytvořily obrat přes 20 mil. Kč.

I přes to, že podnik disponuje mnoha zákazníky, jejich vyjednávací schopnost je dost vysoká. Důvodem je, že každý odběratel se nezaměřuje pouze na nábytek jednoho výrobce, ale má portfolio odběratelů, se kterými spolupracuje. Pokud není podnikatelská jednotka s obchodními podmínkami spokojena, může lehce dodavatele vyměnit za jiného.

3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Firma má k dispozici celou škálu dodavatelů, kteří dodávají různé materiály a suroviny potřebné k výrobě nábytku a matrací. Jelínek spolupracuje jak s tuzemskými, tak i zahraničními dodavateli. Materiál, který je pro nábytkářský průmysl nejdůležitější, tedy dřevo, firma většinou odebírá od partnerů sídlících v blízkosti výrobní haly Jelínek. Níže je uvedena charakteristika nejvýznamnějších partnerů.

Dubové řezivo také nazýváno fošny dodává Dřevo Šigut s.r.o., firma sídlí v Mořkově, bukové lamely do matrací poskytuje firmě Jelínek Dřevoluk se sídlem na Vsetíně. Materiál pro povrchovou úpravu dřeva dodává firma VALUM PRO s.r.o. a bukovou spárovku poskytuje Paprskář Jaroslav. Všechny výše jmenované firmy představují pro Jelínka jistou výhodu v rychlosti dodání, protože vzdálenost těchto partnerů od výrobní haly Jelínek nepřesahuje 30 km. Nevýhodou je, že zmíněné společnosti mají vysokou vyjednávací sílu a tedy si můžou určovat jak podmínky dodání, tak také i cenu a velikost dodávky. Finanční objem dodávek těchto čtyř firem za rok 2014 činil dohromady přibližně 10,2 mil. Kč. Firma BPP s.r.o. se sídlem v Brně také patří mezi významné dodavatele, BPP se zabývá výrobou a prodejem PUR pěny a čalounických materiálů. Dále Jelínek spolupracuje s firmou Dýha Max sídlící ve Štěpánově, od které odebírá dýhovanou laťovku. Firma JAF HOLZ spol. s r.o. ve Vyškově dodává řezivo Zirbe a PROTEXTIL s.r.o (Fulnek) je distributor proševu do potahů matrací. Jelínek také spolupracuje s firmami ze zahraničí. Na Slovensku spolupracuje se společností LIBERG, která firmě doručuje dubovou spárovku. Latexovou pěnu do matrací dodává společnost Radium Foam BV z Nizozemí.

Celkově je vyjednávací schopnost dodavatelů dost vysoká. Důvodem je skutečnost, že všichni dodavatelé nejsou závislí pouze na jednom zákazníkovi, v našem případě posuzované firmě, ale spolupracují s mnoha zákazníky.

3.3.5 Konkurence v odvětví

Společnost Jelínek působí v oblasti výroby a prodeje nábytku a matrací. Této podnikatelské činnosti se věnuje mnoho podnikatelských subjektů, ať už se jedná o velké, střední či malé firmy. Výroba nábytku se dle klasifikace ekonomických činností zařazuje do skupiny CZ-NACE 31. K 31. 12. 2014 bylo ve Zlínském kraji k této skupině zaregistrováno 1 317 podnikatelských subjektů, z toho v okrese Vsetín 158. Z toho vyplývá, že firma Jelínek má mnoho konkurentů.

Český podnik Dřevomont, který sídlí ve Valašském Meziříčí, se jako hlavní činností zabývá výrobou nábytku na míru. Výroba nábytku je iniciována především ze smrkového a bukového masivu. Firma se zaměřuje především na výrobu kuchyňských linek, posuvných dveří, obývacích stěn, vestavěných skříní, ložnicové soupravy, dětských pokojů a také nábytku do koupelen. Dalším konkurentem je Nábytek Jeko s.r.o., jedná se o internetový obchod, který má hlavní centrálu v Milíkově. Firma se specializuje na prodej i samotnou výrobu nábytku z masivního dřeva jako např. z borovice, smrku, buku, břízy, ale také z exotických dřevin např.

ratan, teak, meranti. Nábytek je vyráběn ve vysoké kvalitě a přijatelné ceně. Prostřednictvím orientace na české zákazníky se firma snaží podporovat český trh s nábytkem. V nabídce internetového obchodu nalezneme široký sortiment nábytku z různých materiálů, který je dodáván nejen samotnou firmou Nábytek Jeko, ale také od jiných výrobců. Tato skutečnost se jeví jako jistá výhoda oproti konkurenci. BMB s r.o. je další významný konkurent, který sídlí ve Ždánici. Jedná se o českou firmu vyrábějící nábytek již od r. 1992. Podnikatelská činnost je zaměřena na výrobu rozkládacích postelí, nábytku do ložnice a samozřejmě i matrací. Nábytek je vyráběn především z masivního dřeva a taktéž nabídku nábytku vyrobeného ve firmě BMB můžeme objevit jak v České, tak i Slovenské republice. Konkurent NADOP – výroba nábytku, a.s. sídlí v Ořechově u Brna. Na trhu s nábytkem působí již od r. 1990. Sortiment zahrnuje sedací soupravy, křesla, ložnicové soupravy, nábytek do obývacích pokojů a jídelen a také nábytek do kuchyně. Za jistou výhodu je u firmy považována možnost komplexního vybavení celého interiéru a to např. z jednoho materiálu či ve stejném stylu. Konkurent je také zaměřen na exportní prodej nábytku (Francie, Německo).

Zmíněné společnosti řadíme mezi významné konkurenty firmy Jelínek a to díky jistým podobnostem, jako je např. sídlo ve stejném městě, výrobou nábytku z masivního dřeva, výrobou podobného, ne-li stejného nábytku či rozšíření trhu i na Slovenskou republiku. Firmy si mohou konkurovat jak kvalitou, cenou, nákupními podmínkami a také různými doplňkovými službami.

Pro firmu Jelínek jsou konkurenty také velké mezinárodní firmy, které vyrábějí a prodávají nábytek v širokém sortimentu, jedná se především o řetězce IKEA, Jitona, ASKO, KIKA, či EUROPA MÖBEL. Všechny tyto konkurenti mají své prodejny na území České republiky.

3.3.6 Shrnutí

Na firmu negativně působí především vysoká konkurence v odvětví, velký problém také představují velké mezinárodní firmy, které prodávají svůj nábytek za nižší ceny. Také velký rozsah substitučních materiálů nepůsobí na podnik Jelínek zvlášť pozitivně. Vyjednávací síla jak dodavatelů, tak i odběratelů je vysoká a to především díky mnoha subjektům na trhu. Dodavatelé se nezaměřují pouze na jednoho odběratele, ale disponují celým portfoliem zákazníků. Také odběratelské firmy mají více dodavatelů nábytku, který umísťují do svých prodejen.

Nejmenší vliv na podnik mají nově vstupující firmy do odvětví, kdy společnost Jelínek již má vybudované jméno, které dává svým zákazníkům jistotu vysoké kvality. Pozitivní vliv na firmu mají také podnikové prodejny, ve kterých se prodává pouze sortiment nábytku vyrobených firmou Jelínek.

3.4 SWOT analýza

Při posuzování konkurenceschopnosti podniků nesmí chybět analýza SWOT, jejímž prostřednictvím popisuje a hodnotí působení vnitřních a vnějších vlivů prostředí na danou firmu. Firma by měla mít snahu o maximalizaci silných stránek a svých příležitostí a minimalizaci slabých stránek a hrozeb z okolí. SWOT analýza bude zpracována na základě vyhodnocení vlivu prostředí na firmu pomocí předchozích metod a vyhodnocení vnitřního prostředí bude na základě interních materiálů a vlastního pozorování. Výčet jednotlivých vlivů firmy Jelínek budou nejprve vyjmenovány v obr. 3.2 a poté budou níže podrobně charakterizovány.

Obr. 3.2

SWOT analýza společnosti Jelínek

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá tradice, dobré jméno • Vysoká kvalita sortimentu • Výroba na zakázku • Poskytované služby • Účast na veletrzích • Zapojení do projektu „Podpora marketingových aktivit“ • Ocenění výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší cena • Nízká likvidita • Nízká rentabilita
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • Růst nábytkářského průmyslu • Nový segment výroby • Rozšíření spolupráce v Rakousku • Vstup na německý trh • Spolupráce s velkými řetězci 	<ul style="list-style-type: none"> • Stávající i nově vstupující konkurence • Zavedení nových technologií • Ztráta dodavatelů • Legislativní změny

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti Jelínek

3.4.1 Silné stránky

Firma Jelínek má mnoho předností, které ji staví na vysokou pozici z hlediska konkurenceschopnosti. Díky dlouholeté tradici a dobrému jménu společnosti má firma mnoho zákazníků. Vysoká kvalita, jež prokazuje řada ocenění, které výrobky společnosti obdržely, je dána nejen kvalitou materiálu, ale i kvalitním zpracováním, což zaručuje vysokou konkurenční schopnost. Výroba na zakázku je v dnešní době také velkou výhodou, protože se na trhu objevuje velké množství konkurentů, kteří vyrábějí velmi podobné výrobky ve standardizovaných velikostech, Zakázková výroba taktéž umožňuje lépe splnit požadavky a přání zákazníků a pomáhá získat podniku větší rozšíření na trhu.

V porovnání s konkurenty má firma Jelínek určitou výhodu v nabízených službách a to především v poskytování nadstandardní pětileté záruční doby a doživotního servisu. Silnou stránkou firmy jsou také dvě dodávková auta, díky nimž nabízí firma svým zákazníkům dopravu až do domu. Předností je také účast na mnoha veletrzích a výstav, a to zejména z pohledu propagace. Zapojení do projektu „Podpora marketingových aktivit“ může firmě umožnit snadnější vnik na německý trh, což představuje pro firmu výhodu oproti jiným firmám, které nevyužívají podpory státu či Evropské unie.

3.4.2 Slabé stránky

Ve společnosti můžeme nalézt také několik nedostatků brzdící rozvoj, a proto by měla být ze strany firmy snaha o jejich redukci. Největším nedostatkem společnosti Jelínek je vyšší cena, než můžeme nalézt u konkurence.

Z následující podkapitoly (3,5) můžeme vyčíst několik nedostatků vyplývajících z finanční stránky. Jedná se především o vysokou hodnotu likvidity, která je zaznamenána v celém zkoumaném období. Analýza ukazatelů likvidity ukázala, že ve společnosti je většina oběžných aktiv vázaných v peněžních prostředcích uložených na bankovním účtu. Dalším nedostatkem je příliš nízká rentabilita, všechny analyzované ukazatele vykazovaly od r. 2010 do r. 2013 záporné hodnoty. V r. 2014 se již firmě podařilo dostat se do kladných hodnot, ale i přesto byla míra ziskovosti příliš nízká.

3.4.3 Příležitosti

Mezi hlavní příležitosti patří růst nábytkářského průmyslu, který je především způsoben zvýšením zahraničního obchodu. Tuto skutečnost dokazuje graf 3.2, kde je znázorněna zvyšující se míra exportu nábytku (podkapitola 3.2.3). Pokud chce firma zlepšit situaci, měla

by na tuto skutečnost zareagovat např. novou kolekcí nábytku, orientací na další skupinu zákazníků, novou službou pro zákazníky, nebo možná také rozšířením podnikatelské činnosti například o nábytek do koupelen, dětských pokojů apod.

Další příležitostí je také vstup na německý trh, na který se v této době společnost připravuje. Pro firmu by také bylo vhodné rozšířit spolupráci s Rakouskem, kdy v této době spolupracuje pouze s jednou rakouskou firmou. Také spolupráce s velkými mezinárodními prodejci nábytku je jednou z dalších možností, jak uspět v tak velkém konkurenčním prostředí, který panuje v nábytkářském průmyslu.

3.4.4 Ohrožení

V tržním prostředí působí na firmy určité hrozby, které by mohly způsobit problémy v podnikání. Největším ohrožením působícím na společnost Jelínek, je vysoká konkurence, ať už se jedná o stávající či nové vstupující konkurenční firmy. Velkou konkurenci způsobují velké mezinárodní firmy a také střední i menší firmy zabývající se výrobou nábytku.

Nejen stále vyvíjející se technologie přináší na jednu stranu nové možnosti, ale také různá nebezpečí, a to z hlediska zaostávání nad konkurenty. Ztráta dodavatelů či zhoršení situace z hlediska dostupnosti hlavního materiálu, kterým je dřevo, je riziko, které by mohlo nastat. Již zmíněný vliv makrookolí z hlediska ekonomických, legislativních a jiných faktorů v PEST analýze nese riziko především ve změnách makroekonomických ukazatelů, demografie, ekologických předpisů a dalších.

3.4.5 Shrnutí

Společnost Jelínek disponuje celou řadou silných stránek, které ji staví do dobré konkurenční pozice. Největší výhodou je vysoká kvalita vyrobeného nábytku, kterou zaručuje dobré jméno a tradice firmy Jelínek.

Největší slabinou firmy je velké množství konkurence na trhu a také hrozby změn v preferencích a nových technologiích. Firma musí využít svých příležitostí, aby se udržela na trhu a byla lepší, než je její konkurence.

3.5 Finanční zdraví podniku

Finanční situace podniku bude nejprve analyzována prostřednictvím porovnání vývoje tržeb z prodeje vlastních výrobků či služeb a následně výsledku hospodaření za účetním období od r. 2010 až do r. 2014 konkurenčními podniky. Poté bude finanční zdraví společnosti Jelínek

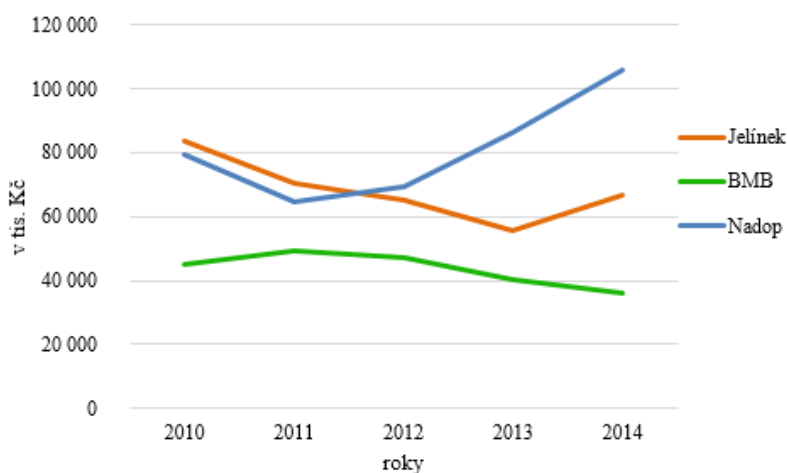
zhodnoceno poměrovými ukazateli rentability, likvidity a zadluženosti. Byly zde vybrány pouze některé ukazatele, jejichž vývoj v období 2010 – 2014 bude graficky znázorněn buď ve formě tabulky, nebo grafu.

3.5.1 Konkurenční srovnání vývoje tržeb a výsledku hospodaření

Finanční situaci v podnicích nejlépe znázorňuje výsledek hospodaření a také tržby, protože oba ukazatele na první pohled vykreslují finanční situaci podniku. Tržby ukazují, kolik Kč firma získala prodejem svých výrobků či služeb. Srovnání vývoje tržeb společnosti Jelínek a jeho dvou konkurentů, firmy BMB a NADOP, zachycuje graf 3.5. Z grafu je zřejmé, že ve všech společnostech ovlivnila podnikatelskou činnost hospodářská krize, která i pro konkurenty znamenala pokles tržeb z prodeje výrobků a služeb. Firmě Nadop se podařilo rychlejší vzpamatování se a její tržby již v r. 2014 byly okolo 105 mil. Kč. Tržby firmy Jelínek i přes neustálé úsilí směřující ke zlepšení situace začaly růst až v r. 2013. Firma BMB spol. s.r.o. od r. 2011 vykazuje neustále klesající tržby.

Graf 3.5

Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2010 – 2014



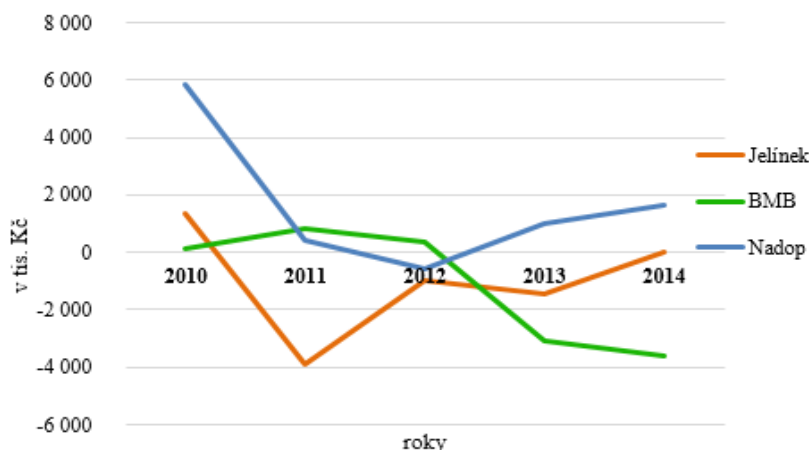
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společností

Výsledek hospodaření hodnotí, zda podnik efektivně využívá veškeré vložené zdroje. Vývoj výsledku hospodaření za účetní období firmy Jelínek a jeho dvou konkurentů je znázorněn v grafu 3.6. Z grafu vyplývá, že výsledek hospodaření také ovlivnila hospodářská krize, která způsobila u všech konkurentů pokles. Firma Nadop se ze zmíněné krize dostala nejrychleji. Důvodem bylo jak zavedení úsporných opatření, tak i inovace v nabídce sortimentu. Podniku BMB spol. s.r.o. způsobila krize jisté problémy, od r. 2012 vykazovala stále snižující

se výsledek hospodaření. Situace podniku signalizuje špatné řízení společnosti a především vložených zdrojů. Ve firmě Jelínek byl taktéž od r. 2010 záporný hospodářský výsledek, ale tato situace se od r. 2014 začíná zlepšovat a to díky úsporným opatřením, spolupráci s firmou v Rakousku a také úsilím o inovaci jak z hlediska výroby, tak i prodeje.

Graf 3.6

Vývoj výsledku hospodaření konkurenčních firem v období 2010 – 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společností

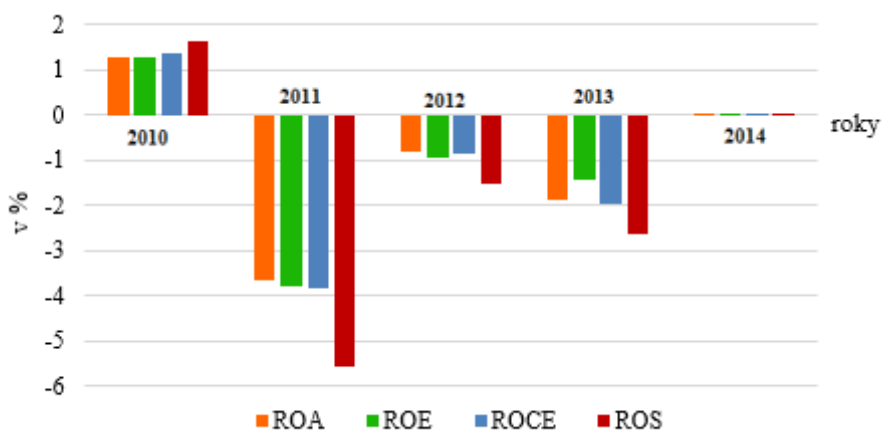
3.5.2 Ukazatele rentability

Cílem všech podnikatelských subjektů je zvyšování výnosnosti společnosti a právě ukazatele rentability zobrazují její vývoj. Obecně platí, že pokud dochází k meziročnímu růstu hodnot ukazatelů, tak také dochází k efektivnějšímu zhodnocení vložených zdrojů. Rentabilita byla zhodnocena prostřednictvím vybraných ukazatelů, a to rentabilitě vlastního kapitálu (ROE), rentabilitě aktivit (ROA), rentabilitě investovaného kapitálu (ROCE) a rentabilitě tržeb (ROS).

Z grafu 3.7 je patrné, že vývoj rentability se v období od r. 2010 do r. 2014 nevyvíjel příliš příznivě. Všechny analyzované ukazatele od r. 2010 poklesly až na minusové hodnoty. Tato skutečnost byla způsobena především záporným výsledkem hospodaření, který od r. 2010 až do r. 2013 vykazovala firma. V r. 2014 byla rentabilita vykazována již v kladných hodnotách. V průběhu dalších let se predikují příznivější výsledky, a to díky celkovému růstu ekonomické aktivity a nárůstu poptávky po českém nábytku na zahraničních trzích.

Graf 3.7

Vývoj vybraných ukazatelů rentability v letech 2010 – 2014



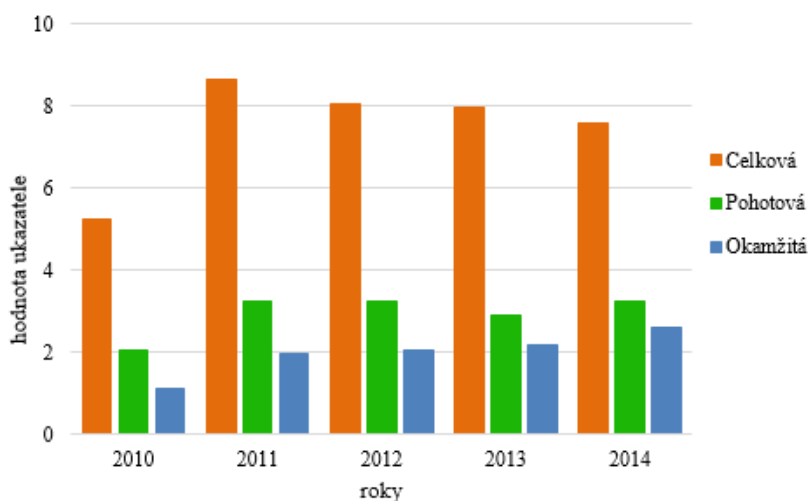
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společností

3.5.3 Ukazatele likvidity

Pro zhodnocení podniku byly z ukazatelů likvidity vybrány celková, pohotová a okamžitá likvidita. Doporučená hodnota celkové likvidity by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5, pohotová likvidita mezi hodnotami 1 – 1,5. Finančně zdravou firmu znázorňuje hodnota okamžité likvidity ve výši 0,4, ale likvidita společnosti je zaručena od hodnoty 0,2.

Graf 3.8

Vývoj celkové, pohotové a okamžité likvidity v období 2010 – 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu společnosti

Z grafu 3.8 vyjadřující celkovou, pohotovou a okamžitou je patrné, že ve všech letech nedosahovala společnost doporučených hodnot. Výše celkové likvidity ve firmě se výrazně odchyluje od doporučené hodnoty a také pohotová a okamžitá likvidita je odlišná. Tato skutečnost poukazuje na fakt, že ve společnosti Jelínek jsou ve velké míře oběžná aktiva vázána ve formě peněžních prostředků. Tato skutečnost je příznivá pro dodavatele, kteří mají jistotu, že jejich pohledávka bude společností splacena. Ale na druhou stranu, pokud management podniku nebude finanční prostředky investovat do výnosných forem aktiv, tak nebude docházet k jejich zhodnocení a také rentabilita bude nadále nízká.

3.5.4 Ukazatele zadluženosti

V tab. 3.4 jsou vypočteny zvolené ukazatele zadluženosti, jsou jimi celková zadluženost, podíl vlastního kapitálu na aktivech, stupeň krytí stálých aktiv a zadluženost vlastního kapitálu.

Tab. 3.4

Vývoj zvolených ukazatelů zadluženosti v období 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	27,34 %	19,23 %	16,54 %	13,65 %	10,98 %
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	72, 45 %	80,09 %	83,46 %	86,05 %	88,71 %
Stupeň krytí stálých aktiv	131,70 %	142, 46 %	142,04 %	142,43 %	141,89 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu společnosti

Pokud ukazatel celkové zadluženosti vykazuje vysoké hodnoty, vzniká riziko ukončení spolupráce s dodavateli a je to také negativní signál pro banku. Jak je vidno, celková zadluženost společnosti se postupně snižuje. V r. 2010 byla zadluženost necelých 27,34 %, a to z důvodu využití bankovní výpomoci na revitalizaci výrobního areálu a nákupu nových technologií. V r. 2014 je celková zadluženost podniku pouze 10,98 %, důvodem poklesu jsou splátky úvěru, kdy společnost splácí měsíčně 300 tisíc Kč.

Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech vyjadřuje, z jaké části jsou celková aktiva společnosti krytá vlastními zdroji. Výsledné hodnoty ukazatele postupně rostou a to díky splátkám bankovního úvěru. Ukazatel se v r. 2014 pohyboval ve výši 88,71 %, což dokazuje, že firma ke svému financování používá především vlastní kapitál, který ale patří mezi nejdražší způsob financování. Faktem je, že firma Jelínek je stabilním podnikem, ale pokud by vedení firmy více využívalo cizí zdroje, zvýšilo by to výnosnost podniku.

Stupeň krytí stálých aktiv znázorňuje, z kolika procent jsou stálá aktiva financována dlouhodobými zdroji. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat okolo 100 %, a pokud dochází k růstu, tak se zlepšuje finanční stabilita v organizaci. Jak je vidno z tab. 3.4 hodnota ukazatele je od r. 2011 stabilní, a to okolo 142 %. Vypočtené hodnoty vypovídají o dodržení zlatého pravidla financování.

3.5.5 Shrnutí

Dle porovnávání tržeb a výsledku hospodaření se dvěma konkurenty bylo zjištěno, že firma Nadop je více výnosná než firma Jelínek. Tuto skutečnost potvrzuje taky zhodnocení ukazatelů rentability, kdy byl vývoj ukazatelů ve sledovaném období nepříznivý.

Dále ukazatele likvidity ukázaly na problém vázání peněžních prostředků na bankovním účtu, kde nedochází k jejich zhodnocení. Dle ukazatelů zadluženosti byla zjištěna stabilita podniku. Společnosti využívá především vlastní kapitál, který ale patří mezi nejdražší. Proto by bylo pro firmu Jelínek vhodné více využívat cizí zdroje.

4 Posouzení výsledků a vypracování návrhů a doporučení

V kapitole budou nejprve posouzeny výsledky jednotlivých analýz konkurenceschopnosti. Dále budou navržena různá opatření, která by mohla přispět ke zlepšení situace ve společnosti Jelínek.

4.1 Posouzení výsledků

Zhodnocení konkurenceschopnosti firmy bylo provedeno prostřednictvím PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a v neposlední řadě také zhodnocením finanční situace podniku.

PEST analýza patří mezi analýzy makroprostředí a v rámci jeho zkoumání byly odhaleny oblasti, které firmu nejvíce ovlivňují. Nejprve byly charakterizovány politicko-legislativní faktory, kde byly nejdříve podrobně analyzovány zákony a předpisy, kterými se musí firma řídit. Dále byla zkoumána daňová politika, kde byla největší pozornost věnována dani z přidané hodnoty a také dani z příjmů právnických osob. Vliv politicko-legislativních faktorů na chod podniku není příliš příznivý, a to především díky častým změnám jak v politice, tak i v legislativě. Dalším zkoumaným faktorem byla ekonomická oblast, ve které byly podrobně zhodnoceny makroekonomické ukazatele. Jednalo se především o vývoj HDP, nezaměstnanosti v kraji, vývoj měnových kurzů a také výši exportu nábytku. Bylo zjištěno, že tržby z odvětví výroby nábytku se v r. 2014 v porovnání s rokem předcházejícím navýšily o 13%. Důvodem růstu byl především velký zájem o český nábytek ze strany zahraničních odběratelů. Tato skutečnost poukazuje na příznivé podmínky pro firmy podnikající v nábytkářském průmyslu. Ekonomická situace v ČR se zlepšuje, jak ukazuje růst HDP, snižující se nezaměstnanost a také díky intervenci ČNB je celkem stabilní vývoj měn. Příznivé makroekonomické ukazatele se projevují v růstu tržeb z prodeje nábytku, což představuje pro podnik jisté pozitivum, které může vést k rozvoji firmy. Z analýzy sociálně-demografických faktorů bylo zjištěno, že se počet obyvatel ve Zlínském kraji snížil, což bylo především způsobeno přirozeným úbytkem a také záporným migračním saldem. Dále bylo zjištěno, že pokles zájmu o studium oboru zpracování může v blízké budoucnosti znamenat velký problém i pro podnik Jelínek. Nové trendy v požadavcích na nestandardní tvary nábytku a nákupu přes internet nepředstavuje pro podnik velkou hrozbu. Posledním zkoumaným faktorem byl technicko- technologický aspekt. Zde byly posuzovány investice do inovací, kde bylo zjištěno, že podnik investuje velké množství finančních prostředků na tuto činnost. Jednalo se zejména o nákup dvou dodávkových automobilů, stavbu garáže, nebo také nákup nového

programu pro umožnění 3D animací a návrhů při zakázkové výrobě. Také zapojení do projektu na podporu marketingových aktivit lze považovat za určitou výhodu oproti konkurenci.

Dále měla firma snahu zlepšit své informační a komunikační technologie, a proto na začátku roku 2016 byly spuštěny nové modernizované webové stránky. Ze zjištěných skutečností je možno technicko-technologické faktory považovat za příznivé. Také zjednodušení loga firmy Jelínek je považováno za zlepšení propagační činnosti firmy.

Celkově je možno PEST analýzu považovat za celkem příznivou pro firmu Jelínek, a to především zásluhou ekonomických faktorů, zvyšujících se tržeb za prodej nábytku. Také investice do inovací, které firma Jelínek uskutečnila, jsou považovány za určitou výhodu, především pro budoucí vývoj firmy.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil posuzuje konkurenci z hlediska pěti sil, a to nově vstupujících firem, substitučních výrobků, vyjednávací síle odběratelů a dodavatelů a stávající konkurence na trhu. Pro firmu Jelínek je hrozba vstupu nových firem do odvětví celkem vysoká. Především vstup firmy Steelcase, která v r. 2015 vstoupila na český trh. Tato firma se sice zabývá výrobou kancelářského nábytku, ale může pro firmu Jelínek znamenat jistou hrozbu z hlediska cenové dostupnosti tohoto nábytku. Řetězec IDdesign, který v r. 2017 vstoupí na český trh s luxusním nábytkem, je pro firmu Jelínek větší hrozbou než firma společnost Steelcase. Důvodem je výroba nábytku v moderním designu. Z hlediska substitučních výrobků je hrozba pro společnost vysoká, a to hlavně vysokou škálou materiálu, ze kterého je v dnešní době vyráběn nábytek. Substitučními materiály mohou být dřevotřísky, lamino desky, laminát nebo také nábytek ze skla, z plastu a mnoho dalších. Firma má velký počet různých zákazníků, ale i přesto je jejich vyjednávací schopnost vysoká. Důvodem je fakt, že prodejci nábytku se nezaměřují pouze na nábytek jednoho výrobce, ale mají v nabídce celou škálu výrobků od různých výrobců. Také vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, a to z podobného důvodu jak u odběratelů. Dodavatelé se taktéž nezaměřují pouze na jednoho odběratele, ale mají jich více. Stávající konkurence je přímým soupeřem společnosti, k říjnu r. 2014 bylo k odvětví CZ-NACE 31, což představuje odvětví výrobu nábytku, pouze ve Zlínském kraji zaregistrováno okolo 1 400 podnikatelských subjektů, v okrese Vsetín 307. Mezi nejpřednější konkurenty patří firma Dřevomont, která sídlí stejně jako společnost Jelínek ve Valašském Meziříčí. Dalšími konkurenty jsou například firmy BMB spol. s r.o., Nábytek Jeko s.r.o., NADOP – výroba nábytku, a.s. a další. Konkurenty jsou také velké mezinárodní firmy, jako jsou např. IKEA, Jitona, ASKO, KIKA a další.

Analýzou Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, že situace z konkurenčního pohledu není příliš žádoucí. Konkurentů v oboru výroby nábytku přibývá díky růstu tržeb.

Prostřednictvím **SWOT analýzy** byly identifikovány silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby. Podnik disponuje celou řadou silných stránek, jimiž jsou např. dlouholetá tradice, dobré jméno, vysoká kvalita vyrobeného nábytku a matrací, velké množství doplňkových služeb jako je výroba na zakázku, pětiletou záruční dobu, doživotní servis, dopravu až do domu. Jelínek se může chlubit velkým množstvím ocenění a certifikátů, které zaručují určitou konkurenční výhodu a jsou důkazem poskytované kvality. Největší slabou stránkou společnosti je vysoká cena nábytků a matrací, která je ale kompenzována vysokou kvalitou a velkou škálou doplňkových služeb. Také finanční situace podniku, která se během zkoumaných pěti let nevyvíjela pozitivně, řadíme mezi slabé stránky. Příliš vysoká likvidita a nízká rentabilita jsou největším problémem, který je třeba vyřešit. Jistou příležitostí je celkový růst poptávky po výrobcích nábytkářského průmyslu, jenž by mohl organizaci pomoci k většímu odbytu a také k zisku. Další možností, jak uspět v konkurenčním prostředí, může být navázání spolupráce s velkými mezinárodními řetězci, které by nábytek od firmy Jelínek odebíraly ve velkém množství. Mezi hrozby působící v odvětví výroby nábytku je konkurence, změna v preferencích odběratelů, nové technologie, ztráta dodavatelů či dostupnosti hlavního materiálu a také ekonomické a legislativní změny.

Dle SWOT analýzy bylo zjištěno, že společnost sice disponuje mnoha silnými stránkami a také příležitostmi, ale především hrozba z hlediska konkurence je příliš vysoká.

Finanční situace podniku hodnocena pomocí konkurenčního srovnání vývoje tržeb za vlastní výrobky a služby a výsledku hospodaření za účetní období. Všechny konkurenční firmy ovlivnila ekonomická krize v r. 2010. Dále bylo finanční zdraví podniku analyzováno pomocí vybraných ukazatelů zadluženosti, rentability a likvidity. Z ukazatelů zadluženosti bylo zjištěno, že celková zadluženost podniku je necelých 11 %, a že podnik dodržuje zlaté pravidlo financování. Dále byla analýzou ukazatelů rentability diagnostikována špatná výnosnost firmy Jelínek, hodnocené ukazatele dokonce od r. 2010 do r. 2013 vykazovaly záporná čísla. Tato skutečnost byla způsobena především ekonomickou krizí. Dle aktivit společnosti lze predikovat, že vývoj ukazatelů rentability bude v dalších letech již příznivější. Analýza ukazatelů likvidity poukázala na tu skutečnost, že firma váže ve velké míře oběžná aktiva

ve formě peněžních prostředků vložených na účtu v bance. Firma by měla zainvestovat své peněžní prostředky do výnosných forem aktiv, kde by docházelo k jejich zhodnocení.

Zhodnocení finanční situace podniku ukázalo, že podnik má nízkou rentabilitu a likvidita firmy také není optimální. Z těchto skutečností lze konstatovat, že finanční stránka společnosti se sice začíná vylepšovat, ale v současné době není situace v podniku příznivá.

4.2 Návrhy a doporučení

Z uvedených analýz lze konstatovat, že společnost Jelínek patří mezi silné soupeře v oblasti nábytkářského průmyslu. A i přesto, že podnik již od r. 2010 podnikl mnoho změn ke zlepšení situace způsobenou ekonomickou krizí. Je možno uvést další možnosti, které by mohly vést ke zlepšení výnosnosti a celkovou situaci podniku.

Možnosti zlepšení finanční stránky

Při posouzení analýzy finančního zdraví podniku byly zjištěny nedostatky v likviditě a rentabilitě podniku. Ze zhodnocení likvidity vyplynulo, že se výsledné hodnoty ukazatelů likvidity pohybují vysoko nad doporučené hodnoty. Z toho vyplývá, že management podniku váže své finanční prostředky z velké části v peněžních prostředcích uložených na bankovním účtu. Z hlediska likvidity lze firmě doporučit pozorování ukazatelů v kratších časových intervalech, neboť opakované sledování vývoje dokáže objektivně posoudit likviditu. Je vhodné snížit hodnotu ukazatelů na úroveň doporučeného intervalu a porovnat ukazatele likvidity s ukazateli rentability či aktivity. Snížení hodnot lze provést prostřednictvím investic do výnosových aktiv společnosti, kterými jsou např. nemovitosti, cenné papíry, spořicí účty a jiné.

Vývoj ukazatelů rentability se ve sledovaném období vyvíjel nepříznivě. V r. 2013 se všechny hodnocené ukazatele dostaly do záporných hodnot a i přesto, že v r. 2014 již byly v kladných hodnotách, odchylka od doporučených hodnot byla stále vysoká. Z tohoto pohledu lze předpokládat, že pokud by vedení podniku investovalo své finanční prostředky do výnosových aktiv, situace z hlediska výnosnosti by se vyvíjela příznivěji.

Nabídka výrobků

Nábytek vyráběný společností Jelínek je převážně z masivního dřeva a možnou variantou odlišení může být výroba nábytku z jiného materiálu. Pokud do svého sortimentu

zařadí firma i výrobky z jiného levnějšího materiálu, může dojít k oslovení jiné skupiny zákazníků a k navýšení odbytu a zlepšení finanční situace.

Ve firmě je vyráběn omezený sortiment výrobků, jedná se o obývací stěny, sedací soupravy a křesla, jídelní stoly a židle a výroba matrací. Bylo by vhodné sortiment nově rozšířit např. o výrobu kuchyňských linek, nábytku do koupelen, nábytek do dětských pokojů nebo také venkovní nábytek na terasy či do zahrad.

Navázání spolupráce

Příležitostí pro rozvoj by mohla být spolupráce s mezinárodními řetězci, které by odebíraly velké množství výrobků. Tato spolupráce by souvisela s rozšířením výrobního programu.

Společnost již svými výrobky pokryla celou Českou republiku a její nábytek lze nalézt také na Slovensku a v Rakousku. Na Slovensku byla dokonce zřízena podniková prodejna, která nabízí nábytek již konečným spotřebitelům. V Rakousku je navázána spolupráce pouze s firmou LaModula. Pokud se firmě podaří navázat spolupráci s dalšími rakouskými společnostmi, mohlo by dojít ke zlepšení

Dále by firma Jelínek mohla zprostředkovávat praxi pro studenty Střední průmyslové školy stavební ve Valašském Meziříčí, která poskytuje pro studenty studium v oboru truhlář, tesař a také nástavbové studium zakončené maturitní zkouškou v oboru nábytkářská a dřevařská výroba. Studenti těchto oborů by mohli být pro firmu přínosem z hlediska znalostí nových trendů díky přímému vyučení v oboru. Společnost by jim mohla nabízet stipendijní programy, a tím si zaručit vysoce kvalifikovanou pracovní sílu.

5 Závěr

V dnešní době je konkurenceschopnost chápána jako soutěž mezi firmami podnikajícími ve stejném či podobném oboru. Největším problémem, se kterým se potýkají dnešní podnikatelé, je převládající nabídka nad poptávkou.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit dle zvolených metod konkurenceschopnost společnosti Jelínek. Následně byly vypracovány návrhy a doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti a posílení tržní pozice podniku.

Bakalářská práce byla rozdělena do tří kapitol. První kapitola se zabývala teoretickými východisky vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti. V kapitole byly zmíněny pojmy konkurence, konkurenceschopnost, její pojetí a klasifikace, dále okolí podniku a konkurenční výhoda. Byly zde podrobně popsány použité metody, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza SWOT a analýza finančního zdraví podniku.

Druhá kapitola byla zaměřena na praktickou část, kdy došlo k aplikaci zmíněných metod na podmínky konkrétního podniku. Nejprve byl daný podnik charakterizován, a poté proběhlo zhodnocení situace. Za pomoci PEST analýzy se vyhodnotily vlivy vnějšího okolí, a to z hlediska politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-demografických a technicko-technologických faktorů. S využitím Porterova modelu byly posouzeny konkurenční oblasti, a to hrozby vyplývající ze stávajících konkurentů, substitučních výrobků, vyjednávací sílu dodavatelé a odběratelů a také z hlediska nově vstupujících firem. Následovala SWOT analýza, která umožnila vyhodnocení jak vnitřního, tak i vnějšího působení sil na podnik. Proběhla analýza silných a slabých stránek podniku, ty souvisely s vnitřním prostředím a dále příležitosti a hrozby, které se vztahovaly k vnějšímu prostředí společnosti. Finanční zdraví podniku, které zde také bylo zhodnoceno, bylo nejprve zaměřeno na konkurenční srovnání tržeb a hospodářského výsledku, dále následovaly výpočty a následné komentáře k vybraným ukazatelům rentability, likvidity a zadluženosti.

Poslední kapitola shrnuje poznatky získané za využití všech metod a také byly nastíněny možné varianty, jak zlepšit situaci společnosti Jelínek.

Všechny analyzované metody potvrdily, že na společnost od r. 2010 působila ekonomická krize. Firma postupně upadala, snižoval se odbyt, tržby a také výsledek hospodaření byl vykázán v záporných číslech. Vedení podniku mělo snahu o zvrát této situace, ale to se mu povedlo až v r. 2014, kdy byl již vykázán kladný výsledek hospodaření, a také objem zakázek se postupně zvyšoval. Této situaci také napomohla spolupráce s rakouskou

firmou, která dnes odebírá velké množství výrobků. Pro firmu byly také vypracovány návrhy, které by mohly pomoci s růstem podílu na trhu.

Seznam použité literatury

Literatura

- [1] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2003. ISBN 0471268674.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2012. 676 p. ISBN 978-0273-75336-0.
- [10] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [12] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [13] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

- [14] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [15] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [17] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [18] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

- [19] AKTUÁLNĚ.CZ. *Ekonomika. Do česka míří řetězec IDdesign, luxusnější verze nábytku JYSK*. [online]. 28. 01. 2016. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/do-ceska-miri-fransizy-retezce-iddesign-luxusnejsi_verze-nab/r~d1e48634c5eb11e5819a002590604f2e/
- [20] BUSINESSINFO.CZ. *Zpravodajství pro export: exportu českého nábytku se daří*. [online]. 23. 03. 2015. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/zpravodajstvi-pro-export/informacni-servis/aktuality/exportu-ceskeho-nabytku-se-dari-31359.html>
- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické ukazatele*. [online]. 01. 03. 2016. [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra nezaměstnanosti dle oblasti a kraje*. [online]. 31. 07. 2015. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/401r-mira-nezamestnanosti-dle-oblasti-a-kraju-c71zqbjz4y>
- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2015 byla druhá nejnižší mezi kraji*. [online]. 11. 03. 2016. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2015-byla-druha-nejnizsi-mezi-kraji>

- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin*. Zlínský kraj. 1. – 3. čtvrtletí 2014. [online]. 05. 01. 2015. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/h-organizacni-statistika7762>
- [25] FINANCE.CZ. *DPH v EU v roce 2015*. [online]. 06. 02. 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/436973-dph-v-eu-v-roce-2015/>
- [26] FINANCE.CZ. *Kurzy měn*. [online]. 2014. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk/>
- [27] INFOABSOLVENT.CZ. *Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08>
- [28] JELÍNEK.EU. *Firma Jelínek součástí projektu*. [online]. © 2016. [cit. 2016-02-30]. Dostupné z: <http://www.jelinek.eu/firma-jelinek-soucasti-projektu-eu/>
- [29] JELÍNEK.EU. *O nás*. [online]. © 2016. [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.jelinek.eu/o-nas/>
- [30] LESENKY.CZ. *Zájem o nákup nábytku online v česku roste*. [online]. 25. 02. 2016. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.lesensky.cz/zajem-o-nakup-nabytku-online-v-cesku-roste-v-lonskem-roce-se-zvysil-o-127/>
- [31] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014*. [online]. 20. 08. 2015. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument/161359.html>
- [32] NÁBYTEK-ALDO.CZ. *Nábytek ze skla a kovu*. [online]. 2009. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.nabytek-aldo.cz/nabytek-ze-skla-a-kovu/>
- [33] NÁBYTEK – DNES.CZ. *Výroba nábytku. Dřevotříska*. [online]. 2010 – 2016. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.nabytek-dnes.cz/co-je-drevotriska-p19>
- [34] NÁBYTEK – DNES.CZ. *Výroba nábytku. Laminát*. [online]. 2010 – 2016. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.nabytek-dnes.cz/co-je-laminat-p22>
- [35] NÁBYTEK – DNES.CZ. *Výroba nábytku. Lamino*. [online]. 2010 – 2016. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.nabytek-dnes.cz/co-je-lamino-p20>

- [36] NÁBYTEK – DNES.CZ. *Výroba nábytku. Masiv, spárovka*. [online]. 2010 – 2016. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.nabytek-dnes.cz/co-je-masiv-co-je-sparovka-p24>
- [37] NÁBYTKÁŘSKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM. *Normy ČSN, EN*. [online]. 2013. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.n-i-s.cz/cz/normy-csn-en/page/30/>
- [38] NOVINKY.CZ. *Tipy a trendy. Plastový nábytek umí být i luxusní*. [online]. 16. 01. 2012. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/bydleni/tipy-a-trendy/250037-plastovy-nabytek-umi-byt-i-luxusni.html>
- [39] SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. SCS.ABZ.cz. *Konkurence*. [online]. 2005 – 2016. [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: http://slovník-cizichslov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=konkurence&typ_hledani=prefix
- [40] SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. SCS.ABZ.cz. *Konkurenceschopnost*. [online]. 2005 – 2016. [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=konkurenceschopnosti&typ_hledani=prefix
- [41] SPSSTAVVM.CZ. *Pro uchazeče*. [online]. ©2009. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.spsstavvm.cz/cs/pro-uchazece/>

Seznam zkratek

A	aktiva
CK	cizí kapitál
CKdlouhodobý	cizí kapitál dlouhodobý
CZ – NACE	klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
HDP	hrubý domácí produkt
OA	oběžná aktiva
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Rožnov p. R	Rožnov pod Radhoštěm
SA	stálá aktiva
SR	Slovenská republika
VK	vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 6. 5. 2016

Markéta Kysučanová

Markéta Kysučanová

Seznam příloh

Příloha č. 1 Rozvaha společnosti Jelínek – výroba nábytku, s.r.o. za období 2010 - 2014

Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty společnosti Jelínek – výroba nábytku, s.r.o. za období
2010 - 2014

Příloha č. 3 Fotografie oceněných výrobků společnosti Jelínek – výroba nábytku, s.r.o.

Rozvaha společnosti Jelínek – výroba nábytku s.r.o. za období 2010 – 2014
(v tis. Kč)

OZNAČENÍ	AKTIVA	2010	2011	2012	2013	2014
	Aktiva celkem	148 490	129 443	123 040	117 116	113 617
B	Dlouhodobý majetek	106 643	86 837	83 164	78 607	76 377
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	299	168	57	0	0
	Software	220	130	57	0	0
	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	79	38	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	106 219	86 540	82 978	78 470	76 238
	Pozemky	14 364	13 066	13 066	13 066	13 066
	Stavby	78 608	64 645	61 930	59 216	56 789
	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 247	8 829	7 982	6 188	6 383
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	125	129	129	137	139
	Podíly v ovládaných a řízených osobách	125	129	129	137	139
C.	Oběžná aktiva	40 567	41 966	39 538	38 306	37 037
C. I.	Zásoby	24 778	26 294	23 648	24 429	21 196
	Materiál	11 847	11 800	11 363	12 724	11 867
	Nedokončená výroba a polotovary	3 348	5 014	3 920	3 851	2 564
	Výrobky	9 401	9 292	8 137	7 815	6 761
	Zboží	182	188	228	39	4
C. III.	Krátkodobé pohledávky	7 215	6 083	5 706	3 305	3 011
	Pohledávky z obchodních vztahů	5 640	4 705	5 295	2 763	2 263
	Stát - daňové pohledávky	501	284	1	0	0
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 004	522	337	524	719
	Jiné pohledávky	70	572	73	18	29
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	8 574	9 589	10 184	10 572	12 830
	Peníze	245	138	91	122	350
	Účty v bankách	8 329	9 451	10 093	10 450	12 480
D. I.	Časové rozlišení	1 280	640	338	203	203
	Náklady příštích období	1 276	635	338	181	194
	Příjmy příštích období	4	5	0	22	9

OZNAČENÍ	PASIVA	2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	148 490	129 443	123 040	117 116	113 617
A.	Vlastní kapitál	107 583	103 677	102 687	100 781	100 795
A. I.	Základní kapitál	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
A. II.	Kapitálové fondy	95	99	99	107	109
	Ostatní kapitálové fondy	115	115	115	115	115
	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-20	-16	-16	-8	-6
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250
	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	83 865	85 240	81 327	79 890	78 426
	Nerozdělený zisk minulých let	83 865	85 240	81 327	79 890	78 426
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 373	-3 912	-989	-1 466	10
B.	Cizí zdroje	40 602	24 889	20 353	15 990	12 473
B. II.	Dlouhodobé závazky	1 867	1 035	1 035	377	377
	Odložený daňový závazek	1 867	1 035	1 035	377	377
B. III.	Krátkodobé závazky	7 735	4 854	4 918	4 813	4 896
	Závazky z obchodních vztahů	3 016	1 231	764	1 133	131
	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	162	162	177	173	184
	Závazky k zaměstnancům	1 304	1 062	1 076	895	1 189
	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	749	614	596	516	703
	Stát - daňové závazky a dotace	1 621	1 056	1 106	652	1 102
	Krátkodobé přijaté zálohy	623	458	618	1 051	1 403
	Dohadné účty pasivní	260	271	147	120	78
	Jiné závazky	0	0	434	273	106
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	31 000	19 000	14 400	10 800	7 200
	Bankovní úvěry dlouhodobé	31 000	19 000	14 400	10 800	7 200
C. I.	Časové rozlišení	305	877	0	345	349
	Výdaje příštích období	305	877	0	314	316
	Výnosy příštích období	0	0	0	31	33

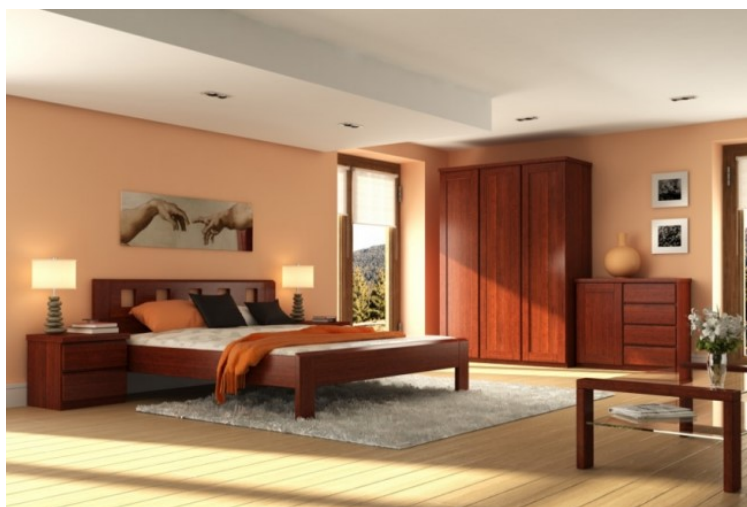
Výkaz zisku a ztráty společnosti Jelínek – výroba nábytku s.r.o. za období 2010 – 2014 (v tis. Kč.)

Označení	TEXT	2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	367	274	288	110	12
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	282	211	218	99	9
+	Obchodní marže	85	63	70	11	3
II.	Výkony	88 021	73 710	64 271	56 806	65 477
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	83 808	70 391	65 084	55 849	66 568
	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 381	1 991	-1 960	-45	-2 111
	Aktivace	1 832	1 328	1 147	1 002	1 020
B.	Výkonová spotřeba	60 167	45 320	39 292	34 375	39 239
	Spotřeba materiálu a energie	44 222	35 402	32 265	28 243	31 889
	Služby	15 945	9 918	7 027	6 132	7 350
+	Přidaná hodnota	27 939	28 453	25 049	22 442	26 241
C.	Osobní náklady	27 878	22 943	21 231	18 381	20 645
	Mzdové náklady	19 909	16 618	15 749	13 569	15 161
	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 016	5 986	5 425	4 748	5 338
	Sociální náklady	953	339	57	64	146
D.	Daně a poplatky	600	627	508	514	510
E.	Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu	4 073	5 414	4 589	4 565	4 437
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	12 939	13 209	1 740	1 235	1 654
	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	11 612	11 925	440	60	256
	Tržby z prodeje materiálu	1 327	1 284	1 300	1 175	1 398
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	4 892	16 438	566	506	601
	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	4 269	15 860	0	0	0
	Prodaný materiál	623	578	566	506	601
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-403	527	0	788	-508
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 765	1 288	807	658	894
H.	Ostatní provozní náklady	1 645	1 125	854	1 472	2 664
*	Provozní výsledek hospodaření	3 958	-4 124	-152	-1 891	440
X.	Výnosové úroky	2	27	2	1	1
N.	Nákladové úroky	1 320	992	604	396	280
XI.	Ostatní finanční výnosy	289	230	107	475	123
O.	Ostatní finanční náklady	811	405	343	391	274
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 840	-1 140	-838	-311	-430

Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	522	-831	0	-738	0
	- odložená	522	-831	0	-738	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 596	-4 433	-990	-1 464	10
XIII.	Mimořádné výnosy	0	521	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	220	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-220	521	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 376	-3 912	-990	-1 464	10
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 898	-4 743	-990	-2 202	10

Fotografie oceněných výrobků společnosti Jelínek – výroba nábytku, s.r.o.

Ložnice DALILA



Matrace SARA

Matrace SALOME



Nábytková stěna RÁCHEL



Matrace ZORA



Ložnice LaVista.



Ložnice AMANTA

